Rapport d'activité
Année 2016

Bilan convention triennale (2014-2016)

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)
Pays de Rennes
(RESO SOLIDAIRE)

SOMMAIRE

1. Introduction 3

2. Activité générale du DLA 3

2.1. Synthèse de l'activité 2016 3

2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs 4

2.3. Synthèse des éléments financiers 6

3. Analyse détaillée de l'activité 8

3.1. Processus d'accueil 8

3.2. Processus diagnostic 9

3.3. Processus ingénierie 10
3.3.1. Analyse sectorielle 10
3.3.2. Analyse thématique 11
3.3.3. Répartition géographique 14

3.4. Processus de la consolidation de l'accompagnement 14
3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement 14
3.4.2. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers 14

3.5. L'emploi 15
3.5.1. L'emploi dans les structures accompagnées 15
3.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées 16

4. Prestataires 17

5. Offre de service interne 18

5.1. Analyse du temps passé 18

5.2. Animation du dispositif et ancrage territorial 22
5.2.1. Actions du chargé de mission DLA 22
5.2.2. Le comité d'appui 22

5.3. Stage DLA 23
5.3.1. Bilan 2014-2016 23
5.3.2. Perspectives 2017 25

6. Processus de fonctionnement 26

6.1. Lancement et bilan : deux moments de célébration du parcours DLA 26

Réso solidaire – Maison de l'ESS 15 rue Martenot 35000 RENNES
Chargé de mission DLA pays de Rennes : Gwenaël HERVE
Tél :02 99 26 34 60
Mél : dla@resosolidaire.org

6.2. La relation prestataires 27
7. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités 29
7.1. ABCD ou plutôt ABDH ? 29
7.2. Différencier le besoin exprimé du besoin réel 30
7.3. Mode de gouvernance innovant et limite démocratique 30
7.4. L'opportunisme ou l'envie de coopérer 30
7.5. Le changement part de l'estime de soi 31
7.6. « Le but c'est le chemin » 31
7.7. La mobilisation des bénévoles : comment faire ? 31
7.8. La question de l'urgence 32
8. Synthèse 33
Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires 34
Annexe 2 : Référentiels métier chargé de mission DLA 34
Annexe 3 : Evaluation de l'impact 36

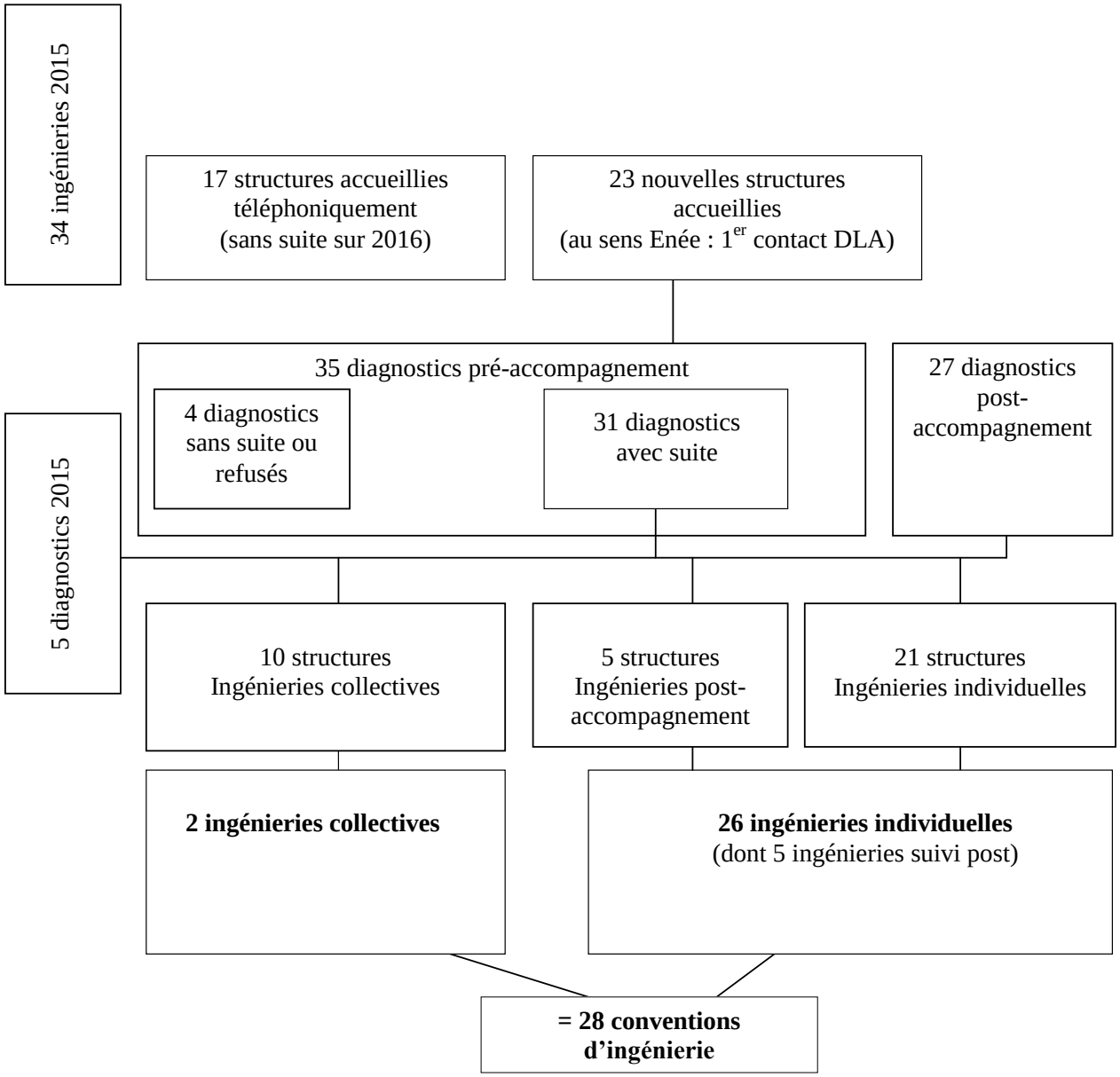
1. Introduction

Le document présente l'activité du DLA pays de Rennes de l'année 2016 et une synthèse des éléments principaux de la triennale année 2014[1]- année 2015[2]- année 2016.

2. Activité générale du DLA

2.1. Synthèse de l'activité 2016

77 structures et collectifs au total ont été en contact avec le DLA sur l'année 2016. Cela intègre la relation avec les structures accueillies sur l'année 2016 et celles en suivi accompagnées sur les deux dernières années (principalement ingénieries démarrées en 2015 et terminées en 2016).



[1] http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/bilan2014.pdf
[2] http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/bilan2015.pdf

2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2016 est le suivant :

2016	Offre de service interne				Fond d'ingénieries					
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries		
Avenant 2	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé	
Accueillies[3]	16	23	144%							
				Ing. Individuelle	31	25	81%	31	26	84%
Diagnostics partagés	33	33	100%	Dont suivi post-accompagnement	6	4	67%	6	5	83%
Suivi post réalisé	26 (*)	27	104%	Ing. Collective	12	10	63%	3	2	67%
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					70	70	100%			
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (réalisé par le DLA ou par un tiers)					30	29	97%			

(*) L'objectif du nombre de diagnostics suivi post-accompagnement a été réévalué (de 29 à 26) dans le tableau de bord Enée en 2015 et en 2016. Il a été en effet remis en cohérence avec la réalité du potentiel de suivis à réaliser sur la période de stage (avril à septembre).

L'organisation d'un suivi mené sur chacune des trois années avec l'aide d'une ressource stagiaire a permis de revoir de façon systématique toutes les structures entre six mois et deux ans après la fin de leur accompagnement.
Nous pouvons constater que, par cette approche, le potentiel de structures à revoir a diminué d'une année sur l'autre entre 2014 et 2016.

[3] Accueillie au sens nouvelle cible jamais touchée par le DLA

Le tableau général de suivi de la convention annuelle complété est le suivant :

	Objectif	Réel			Objectif	Réel	%
	2016	2016	2015	2014	Cumul	Cumul	Cumul
Structures accueillies (Nouvelles cibles + 20% des structures déjà accompagnées)	**36**	**35**	**30**	**33**	**110**	**98**	**89%**
dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)	*16*	*23*	*22*	*23*	*48*	*68*	*142%*
dont structures déjà accompagnées avant - 2012-2011-2010	*20*	*12*	*8*	*10*	*62*	*30*	*48%*
Structures diagnostiquées	**32**	**33**	**30**	**32**	**98**	**95**	**97%**
dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)	*14*	*21*	*22*	*23*	*43*	*66*	*153%*
dont structures déjà accompagnées avant 2012-2011-2010	*18*	*12*	*8*	*9*	*55*	*29*	*53%*
Ingénieries individuelles (et collectives !) (85% des diagnostics)[4]	**26**	**23**	**29**	**26**	**84**	**78**	**93%**
dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)	*10*	*8*	*20*	*20*	*37*	*48*	*130%*
structures déjà accompagnées avant 2012-2011-2010	*16*	*15*	*9*	*6*	*47*	*30*	*64%*
Structures post-accompagnées	**26**	**27**	**23**	**30**	**85**	**80**	**94%**
Dont 50 % de la cohorte 2011-2013 (à réaliser en 2014 et 2015)			*23*	*30*	*57*	*53*	*93%*
Dont 100 % cohorte 2014 (à réaliser en 2016)	*26*	*27*			*28*	*27*	*96%*
Ingénieries suite à un post-accompagnement (20% des structures post-accompagnées)	**6**	**5**	**5**	**5**	**18**	**15**	**83%**
Journées consacrées à l'ancrage territorial	**17**	**14**	**17**	**22**	**50**	**53**	**106%**

Commentaires :

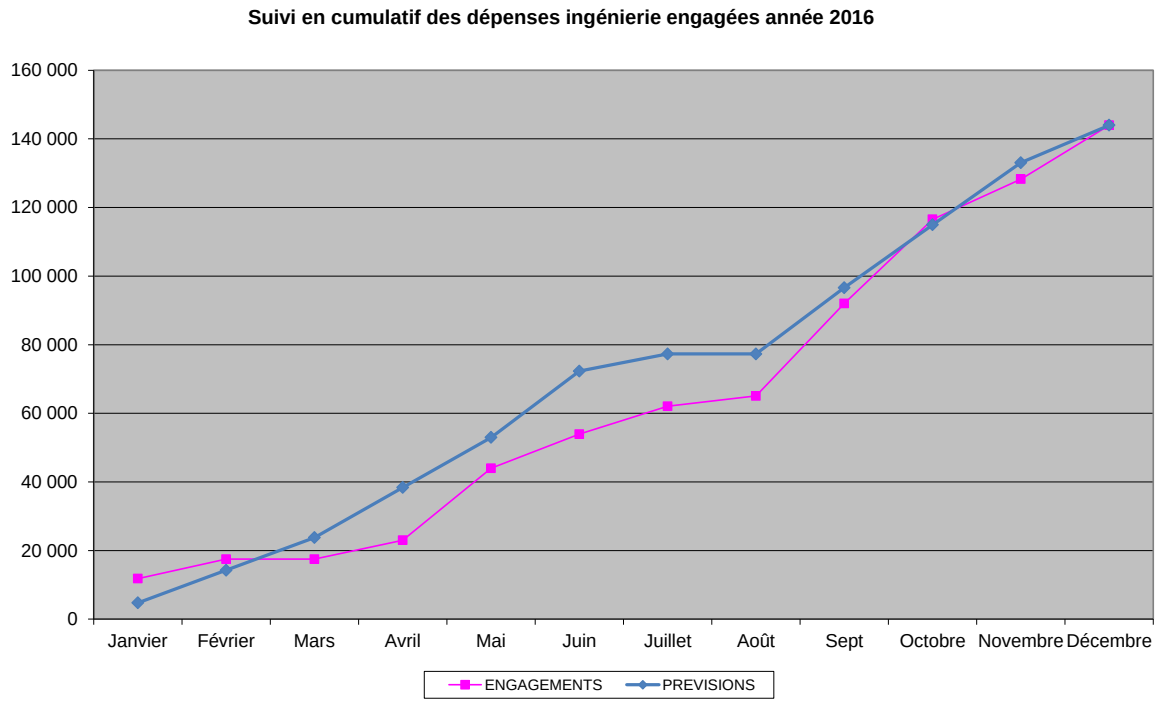
- Le DLA pays de Rennes continue à être interpellé majoritairement par de nouvelles structures.
- Le nombre de jours consacrés à l'ancrage territorial est en partie lié aux actions en lien avec le stage DLA (avec un temps fort sur l'année 2014), à la préparation et l'organisation de l'opération pitch-dating en 2015.

[4] Il s'agit ici du nombre d'ingénieries individuelles et collectives et non du nombre de structures

2.3. Synthèse des éléments financiers

Année	2014	2015	2016
Offre de service interne	**73 000 €**	**73 000 €**	**75 500 €**
DIRECCTE	39 000 €	39 000 €	39 000 €
DR Caisse dépôts	12 500 €	12 500 €	12 500 €
Conseil régional	21 500 €	21 500 €	21 500 €
Conseil général 35			
Crédit mutuel de Bretagne			2 500 €
Fonds d'ingénieries	**144 000 €**	**144 000 €**	**144 000 €**
DIRECCTE	69 000 €	69 000 €	69 000 €
DR Caisse dépôts	37 000 €	37 000 €	37 000 €
Conseil régional	28 000 €	28 000 €	28 000 €
Conseil général 35	10 000 €	10 000 €	10 000 €
TOTAL :	**217 000 €**	**217 000 €**	**219 500 €**
Fonds d'ingénieries engagés	**144 000 €**	**148 008 €**	
Fonds d'ingénieries payés	**139 992 €**		
Reliquat N-1	**4008 €**	**0 €**	

Le suivi cumulé des dépenses d'ingénierie est présenté graphiquement :

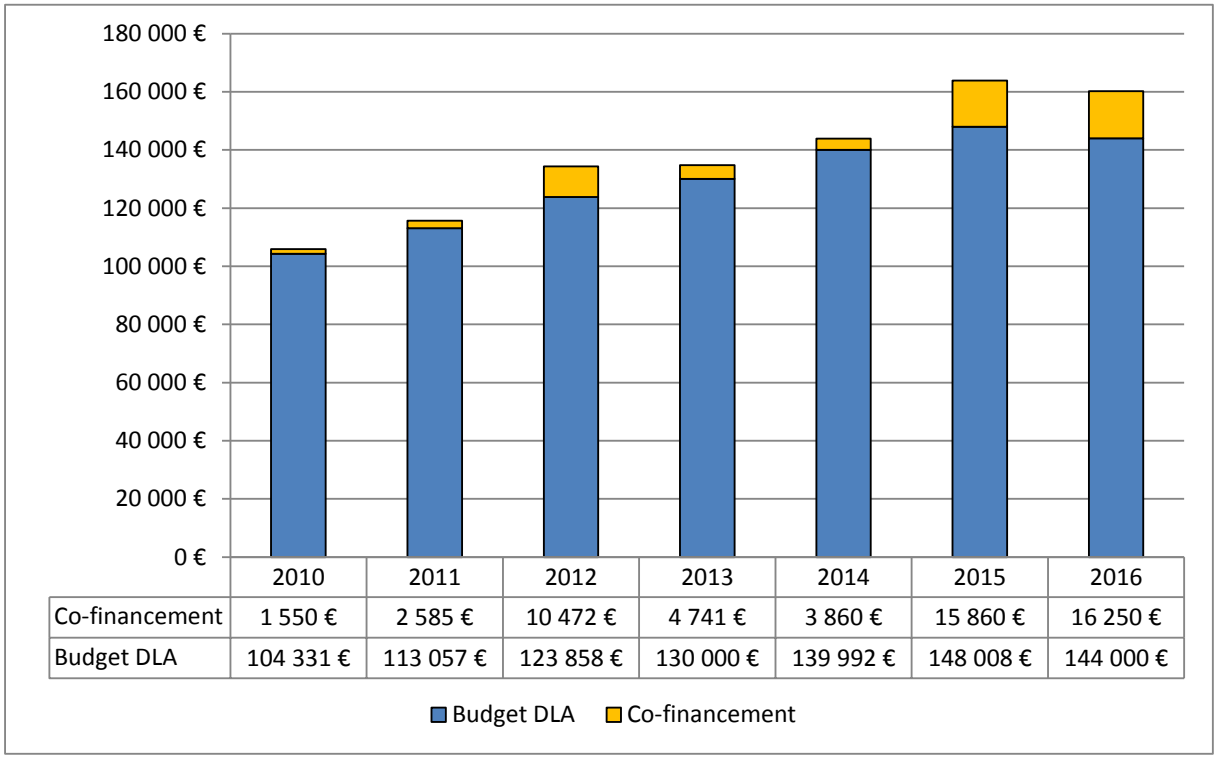


La pente de la courbe des engagements 2016 est restée quasiment tout le temps sous la courbe des prévisions. 40% du montant ingénierie était engagé à mi-année. Le reste (60%) a été engagé au second semestre.

Le tableau de suivi mis à jour est le suivant :

Ingénieries	Budget 2016	Réalisé 2016	%	Budget 2015	Réalisé 2015	%	Budget 2014	Réalisé 2014	%
Ingénieries individuelles & collectives	126 000 €	130 938 €	104%	126 000 €	134 193 €	107%	126 000 €	130 706 €	104%
dont individuelles		118 188 €			124 008 €			120 298 €	
dont collectives		12 750 €			10 185 €			6 400 €	
Ingénieries suivi post-accompagnement	18 000 €	13 062 €	73%	18 000 €	13 815 €	77%	18 000 €	13 294 €	74%
Total fonds d'ingénieries	**144 000 €**	**144 000 €**	**100%**	**144 000 €**	**148 008€**	**103%**	**144 000 €**	**139 992 €**	**97%**

A noter que les données 2014 sont corrigées par rapport au réel et au report des 4008 € non facturés et non payés sur l'année 2014.



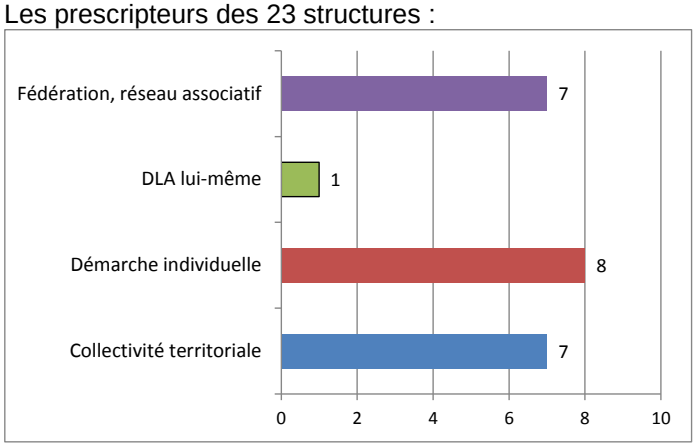
En 2016, la part de co-financement provient à 70% de l'accompagnement collectif de trois structures du patrimoine.
Devant le critère de gouvernance limite vis-à-vis des critères d'éligibilité (associations pilotées par des élus) le DLA n'a financé que 25% du montant total de cette ingénierie.
Le collectif a par contre pu bénéficier de l'offre de service interne du chargé de mission sur tout le processus (du diagnostic partagé à la mise en place et au suivi de l'ingénierie du prestataire).

3. Analyse détaillée de l'activité

3.1. Processus d'accueil

Le nombre de structures nouvellement accueillies en 2016 est de 23. Ce chiffres est plus élevé que prévu (16). Cela traduit un potentiel toujours fort de structures du pays de Rennes non touchées par le DLA.

Les prescripteurs des 23 structures :



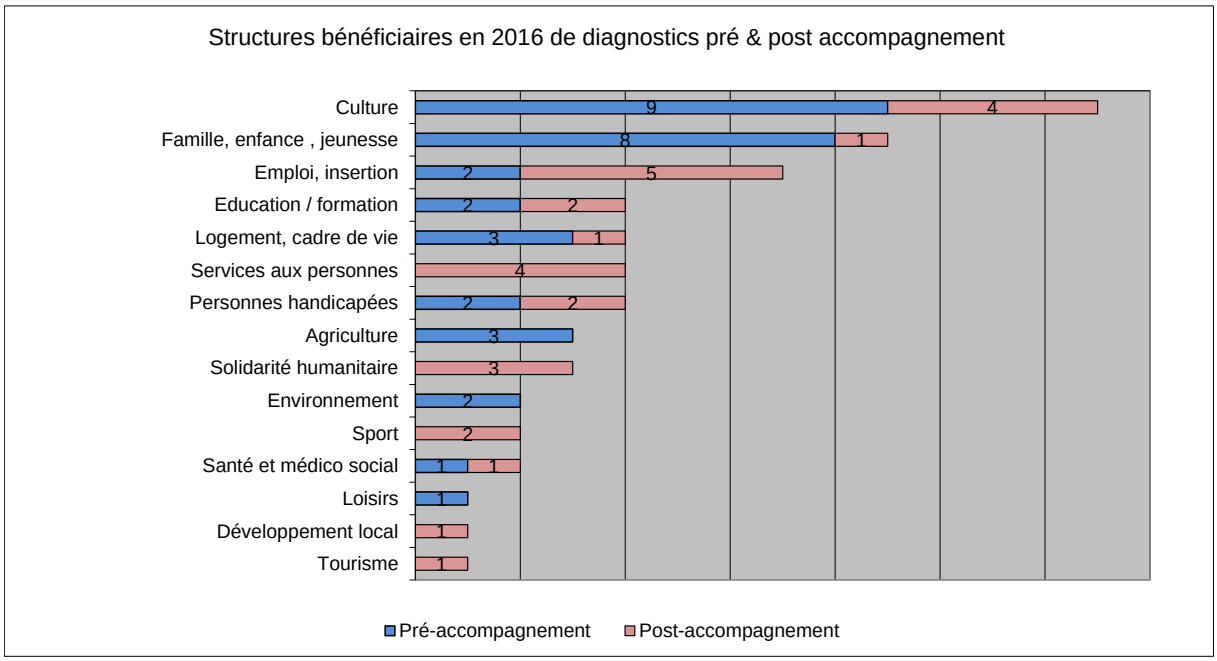
Le bouche à oreille reste toujours le canal de communication privilégié mettant les structures en contact avec le DLA. Dans le graphe ci-dessus, la fédération ou le réseau associatif n'est pas nécessairement le réseau auquel la structure est affilié, il peut être une « association amie ».
Les canaux sont souvent multiples et la pluralité des sources est un élément en lui-même très important (« *Plusieurs personnes différentes nous ont conseillé de faire appel au DLA. Tous ces messages allant dans le même sens nous ont motivés à chercher à vous rencontrer*. »).

Pour une structure anciennement accueillie (typiquement il y a plus de 4, 5 ans) la mémoire du DLA peut avoir été perdue.
Une reprise de connaissance du DLA est souvent faite grâce à un nouveau prescripteur externe ou une personne de la structure elle-même, comme un nouveau directeur qui prend ses fonctions et qui a eu une expérience passée avec le DLA sur un autre territoire avec son ancienne structure employeuse.

Secteur des structures accueillies	2014	2015	2016	Total
Culture	4	3	10	17
Famille, enfance , jeunesse	4	1	3	8
Education / formation	3	4		7
Emploi, insertion	3	1	1	5
Logement, cadre de vie	1	1	2	4
Agriculture		1	3	4
Sport		4		4
Services aux personnes	1	1	1	3
Santé et médico social		2	1	3
Solidarité humanitaire	1	1		2
Personnes handicapées		2		2
Création / dév. actiovité	1		1	2
Tourisme	2			2
Développement local	1			1
Médiation		1		1
Prévention/justice	1			1
Loisirs			1	1
Environnement	1			1
TOTAL	**23**	**22**	**23**	**68**

Le nombre de structures accueillies est proche sur les trois dernières années (de l'ordre de 22) et dépasse largement les prévisions (l'objectif annuel était de 16). Le nombre de structures culturelles accueillies est important en 2016 compte-tenu de deux accompagnements collectifs sur ce secteur.

3.2. Processus diagnostic



Secteur	2014	2015	2016	**Total**
Culture	5	4	9	**18**
Famille, enfance , jeunesse	6	4	8	**18**
Education / formation	4	5	2	**11**
Services aux personnes	7	3		**10**
Emploi, insertion	3	3	2	**8**
Logement, cadre de vie	1	1	3	**5**
Sport		5		**5**
Agriculture		1	3	**4**
Environnement	2		2	**4**
Personnes handicapées		1	2	**3**
Santé et médico social		2	1	**3**
Création/dév. Activité	1	1		**2**
Tourisme	2			**2**
Loisirs			1	**1**
Développement local	1			**1**
Total général	**32**	**30**	**33**	**95**

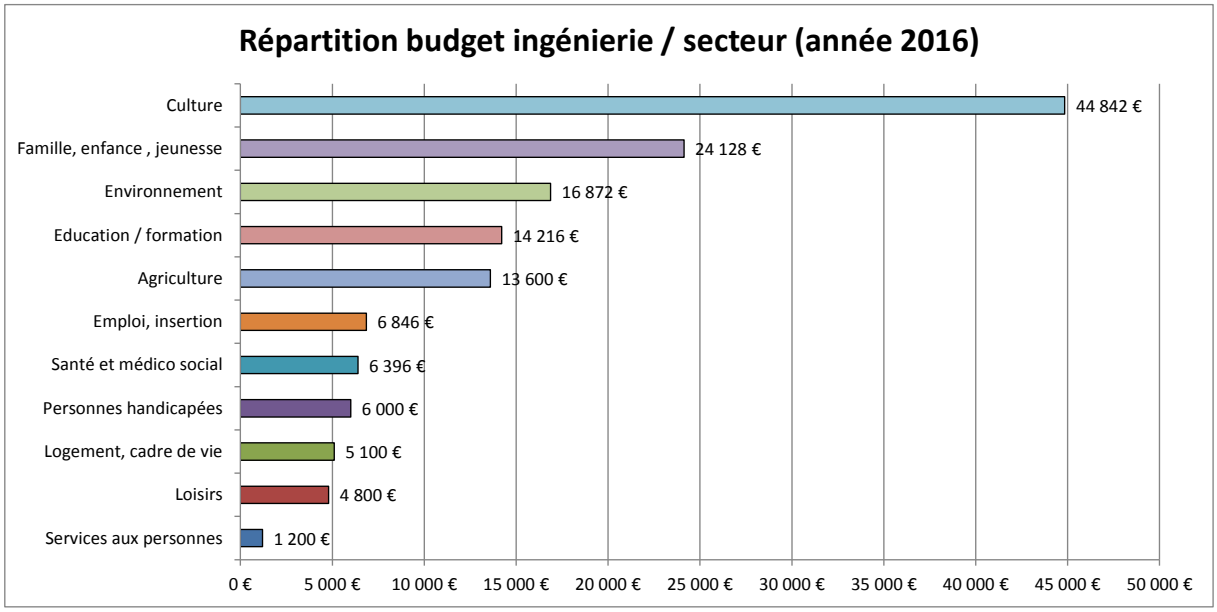
Nota :
Tous les diagnostics ne sont pas validés et menés à terme et ne débouchent pas sur un appel à cahier des charges.
Le diagnostic collectif des 4 structures du patrimoine (intégré dans la rubrique culture) a été comptabilité comme 4 diagnostics individuels compte tenu du travail réalisé (analyse détaillée du fonctionnement et analyse financière détaillée des 4 structures).

3.3. Processus ingénierie

3.3.1. Analyse sectorielle

Sur l'année 2016 :

Secteur	Budget total modélisé	Financement DLA	Financement hors DLA	Nombre jours
Agriculture	13 600 €	13 600 €		13,5
Culture	56 092 €	44 842 €	11 250 €	55,5
Education / formation	14 216 €	14 216 €		14
Emploi, insertion	6 846 €	6 846 €		7
Environnement	16 872 €	16 872 €		16
Famille, enfance , jeunesse	29 128 €	24 128 €	5 000 €	27
Logement, cadre de vie	5 100 €	5 100 €		5
Loisirs	4 800 €	4 800 €		6
Personnes handicapées	6 000 €	6 000 €		6
Santé et médico social	6 396 €	6 396 €		6
Services aux personnes	1 200 €	1 200 €		1
Total général	**160 250 €**	**144 000 €**	**16 250 €**	**157**



Les bénéficiaires d'ingénierie 2016 concernent en terme juridique :

- 33 associations
- 1 structure au statut commercial (entreprise insertion)
- 1 structure GIE/GCS

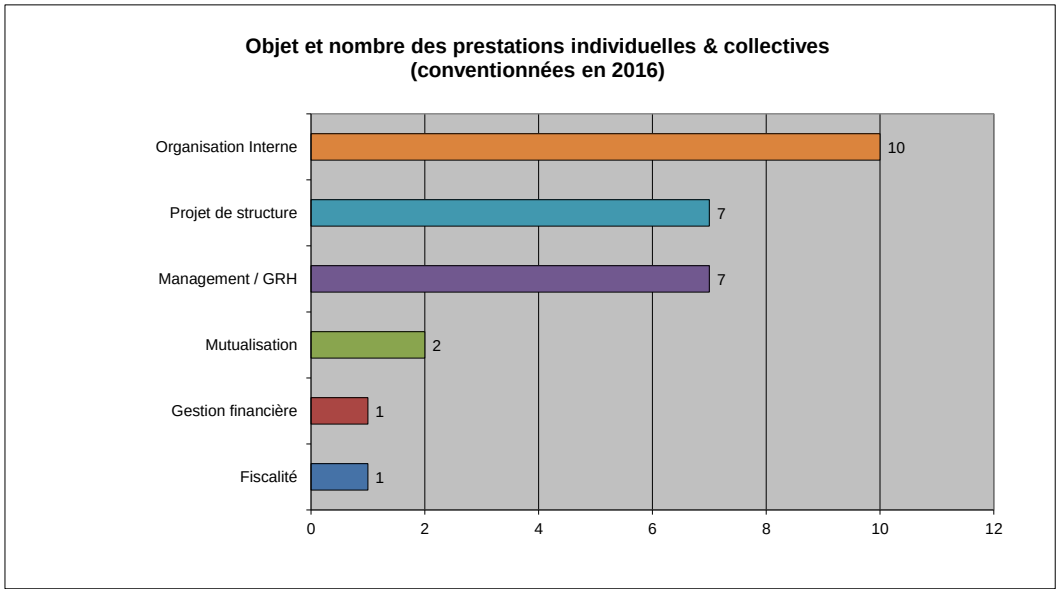
	Total	Ing. individuelles	Ing. collectives
Association	**33**	24	9
Statut commercial	**1**		1
GIE/GCS	**1**	1	
Total	**35**	**25**	**10**

A noter que les chiffres prennent en compte qu'une même structure peut bénéficier de plusieurs ingénieries sur l'année civile.

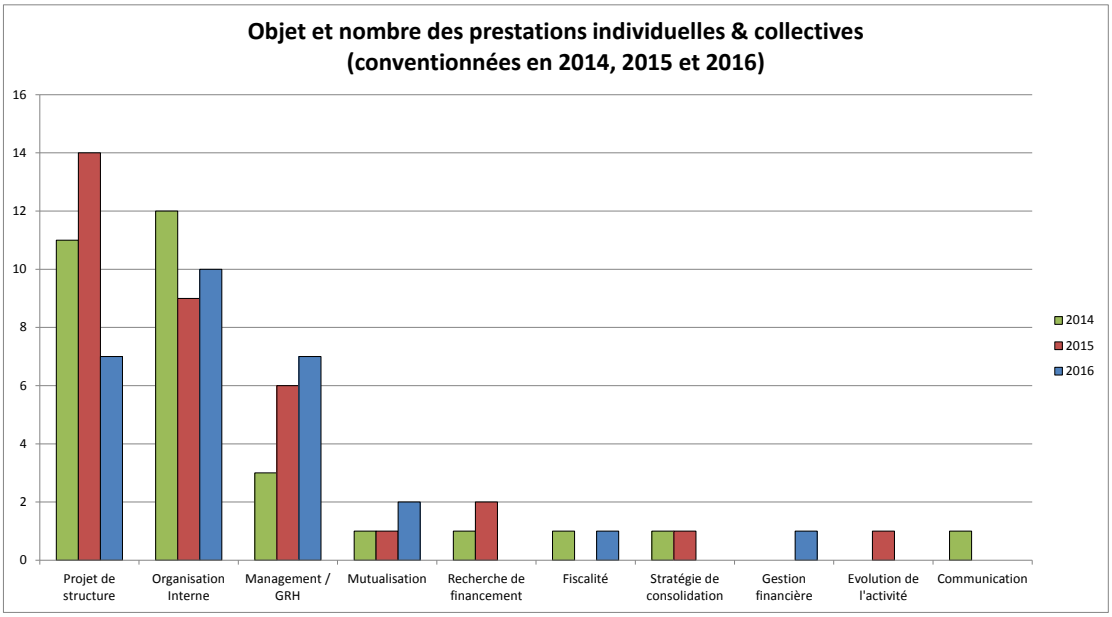
3.3.2. **Analyse thématique**

En 2016 :

Domaine	Thématique principale	Financement DLA	Financement hors DLA	durée mission (jours)
Défi de gestion	Fiscalité	6 846 €		7
	Gestion financière	3 912 €		4
	Management / GRH	39 296 €		37,5
	Organisation Interne	42 936 €	5000 €	47,5
Dlpt projet collectif & zone refondation	Mutualisation	10 200 €		10
	Projet de structure	40 810 €	11 250 €	51
Total général		**144 000 €**	**16 250 €**	**157**



Avec la vision triennale :



La répartition des thématiques d'ingénierie en 2016 est assez proche de celle des années précédentes. Les thématiques projet de structure et organisation interne dominent. Une des observations remarquables est l'augmentation continue sur les trois ans du nombre d'accompagnements sur la thématique Management/GRH.

Cela traduit une dominante montante à savoir le nombre d'accompagnements traitant des questions de **gouvernance**.
La question de la gouvernance se traite souvent en lien avec une crise humaine. Les conflits peuvent être plus ou moins larvés. Ils se révèlent via des tensions entre membres de différentes parties prenantes (bénévoles/salariés) voire entre les personnes d'une même équipe (entre bénévoles, entre salariés ou entre direction et salariés).
La problématique n'est quasiment jamais un problème de personnes comme les symptômes peuvent parfois le laisser entendre. C'est très souvent un problème systémique et de management ; comme le dit le proverbe chinois « *le poisson pourrit toujours par la tête* ».

L'élément déclencheur révélateur est souvent une **crise financière**. Elle aide à soulever le tapis ou à faire sauter le couvercle de la cocotte-minute. C'est à ce moment-là que l'organisation se rend compte que des choses bouillent au fonds de la marmite ou pourrissent sous le tapis depuis longtemps.

L'animation des dynamiques collectives et coopératives est de plus en plus majeure dans les méthodologies d'accompagnement notamment pour la définition d'une stratégie, d'un projet associatif (qui ont besoin d'être partagés), la mise en place d'une organisation interne, les démarches de coopération et de mutualisation, fusion, rapprochement.
Mieux sont associées les personnes, qui vont devoir vivre avec les décisions prises pour l'avenir, plus le changement a de chances d'être efficace et durable.
Ce besoin de fédérer les équipes est d'autant plus chronophage que la taille de la structure est importante ou a une large couverture territoriale (ex : travail du projet associatif d'une fédération régionale).
Ceci explique la pression toujours plus forte mise sur le nombre de jours moyen des missions ingénierie comme montré ci-après.

Même si le concept **utilité sociale** se répand (avec la notion d'agrément ESUS[5]) le travail sur la valorisation de l'utilité sociale, de l'impact social et économique des activités sur la dynamique du territoire a aussi du mal à être posée et venir comme une priorité par les dirigeants associatifs eux-mêmes.
Cette problématique a souvent besoin d'un tiers et d'un effet miroir pour être interrogée. Celui-ci facilite la remise en cause.

Il est logique que la réflexion sur l'utilité sociale arrive en second plan pour une structure en difficulté financière. Celle-ci a besoin en priorité de résoudre l'urgence, de mener des actions court terme pour (re)trouver un équilibre économique.

Et pourtant, le manque de moyens et de ressources est souvent une révélation d'un manque de valorisation de son utilité sociale.

[5] ESUS : Entreprise solidaire d'utilité sociale - https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275

La vision synthétique sur les ingénieries individuelles et collectives des trois dernières années est la suivante :

Durée missions ingénieries individuelles (hors suivi post)	2016	2015	2014	2013
Total missions financés par DLA (jours)	115,5[6]	128,25[7]	128	112,5
Nombre ingénieries	21	25	24	23
Durée moyenne mission (jours)	**5,5 j**	**5,13j**	**5,33j**	**4,89j**

Durée missions collectives	2016	2015	2014	2013
Total jours missions (jours)	24	9	7	26
Nombre ingénieries	2	4	2	5
Durée moyenne mission (jours)	**12 j**	**2,25**	**3,5**	**5,2**

Le nombre de jours moyen financés uniquement par le budget DLA sur les ingénieries individuelles (hors ingénieries suivi post-accompagnement) est de 5,5 jours en 2016. Ceci traduit une légère augmentation du nombre de jours financés en 2016 par rapport à 2015 et 2014.

Le nombre total de jours sur les collectifs est fluctuant et est fonction des cas particuliers qui se présentent chaque année. Il est peu représentatif et non comparable d'une année sur l'autre.

Le tableau en terme de répartition globale du nombre de jours :

	Année 2016			Année 2015			Année 2014		
	Nbre Ing.	Nombre jours moyen par ingénierie	Jours	Nbre Ing.	Nombre jours moyen par ingénierie	Jours	Nbre Ing.	Nombre jours moyen par ingénierie	Jours
Ingénieries individuelles	**26**	**5,12**	**133**	**30**	**5,16**	**154,75**	**29**	**4,86**	**141**
• dont suivi post-accompagnement	5	2,5	12,5	5	2,60	13	5	2,60	13
• dont autres	21	5,74	120,5	25	5,67	141,75	24	5,33	128
Ingénieries collectives	**2**	**12**	**24**	**4**	**2,25**	**9**	**2**	**3,50**	**7**
TOTAL	**28**		**157**	**34**		**163,75**	**31**		**148**

Le nombre d'accompagnements collectif est faible en 2016 Il a concerné deux démarches collectives sur le secteur de la culture.
Le nombre de jours moyen sur les ingénieries collectives est plus fort en 2016 qu'en 2015 et 2014. Cela s'explique par la dimension de ces accompagnements collectifs, plus important en nombre de structures en 2016 que sur les deux années précédentes.

Comme évoqué dans le bilan de l'année 2015, la mise en œuvre de dynamiques DLA collectives nécessite une phase de mobilisation que le chargé de mission DLA ne peut pas faire seul. Il a souvent besoin d'un facilitateur et/ou d'un chef de file leader pour initier les démarches.
Les acteurs comme les réseaux associatifs, les points d'appui à la vie associative, les différents pôles ressources sectoriels jouent encore peu le rôle de facilitateur dans la mise en œuvre des actions DLA.

Les collectivités, comme le Conseil régional en 2016 pour l'accompagnement du collectif des associations du patrimoine, font souvent partie des facilitateurs les plus actifs.

[6] Prise en compte uniquement des jours financés par le DLA – soustraction des 5 jours co-financés en 2016
[7] Prise en compte uniquement des jours financés par le DLA – soustraction des 13,5 jours co-financés en 2015

3.3.3. Répartition géographique

La répartition géographique du budget ingénierie est de l'ordre du 80/20 entre les structures de la Ville de Rennes et celles des autres communes en 2014 et 2015. Cette répartition devient de l'ordre de 90/10 en 2016

	Année 2016		Année 2015		Année 2014	
Villes	**Financement DLA**	**%**	**Financement DLA**	**%**	**Financement DLA**	**%**
Rennes	130 672 €	91%	116 949 €	79%	104 887 €	76%
Hors rennes	13 328 €	9%	31 059 €	21%	35 105 €	24%
Total général	**144 000 €**		**148 008 €**		**139 992 €**	

(Voir détails en annexe n°1) – A noter qu'une part importante des structures rennaises dont la liste est donnée en annexe n°1 agit auprès de publics des QPV (Quartier Politique de la Ville).

3.4. Processus de la consolidation de l'accompagnement

3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement

Sur les trois dernières années, toutes les structures accompagnées par le DLA pays de Rennes ont été revues en entretien entre 6 mois et 2 ans après la fin de leur accompagnement. Chaque entretien a fait l'objet de la rédaction d'un diagnostic de suivi post-accompagnement.

Les processus de suivi post-accompagnement (rencontre physique) et de mesure d'impact (relevé à 2 ans des indicateurs emplois et financiers) ont été confondus.

Cela a pu se faire en 2016 grâce à l'intervention d'une étudiante, Adèle Pinchard, Master 2 – « *Chargé de Développement : Entreprises et Territoires* » à l'Université d'Angers. Elle a mené un stage de 6 mois qui a débuté le 01 avril 2016 et s'est terminé le 30 septembre 2016.

Le travail de synthèse et d'analyse issu de ces actions est repris en annexe 3.

3.4.2. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers

Tout comme en 2014 et en 2015, cinq structures ont bénéficié en 2016 d'une ingénierie de suivi post-accompagnement menée par le prestataire ayant assuré l'accompagnement préalable.

Les besoins de mettre en place cette ingénierie de suivi ont été pressentis, pour leur majorité des cas, lors du bilan à chaud en fin d'accompagnement. Ils ont été confirmés généralement lors du diagnostic de suivi post-accompagnement réalisé par Adèle Pinchard.

Toutes les ingénieries de suivi post-accompagnement ont été extrêmement positives et efficaces. Elles viennent fiabiliser le retour sur investissement du premier accompagnement.

Beaucoup de structures se sentent mal en sortie d'accompagnement comme lâchées, abandonnées dans la nature. Une idée pourrait être d'imaginer une temporalité différente des missions en les étalant dans le temps (4j +2j + 1j + 05j). Ce serait une façon de soutenir les structures dans leur envol en les lâchant progressivement et en douceur.

3.5. L'emploi

3.5.1. L'emploi dans les structures accompagnées

L'emploi dans les structures bénéficiaires d'un diagnostic et/ou d'une ingénierie (données issues de la synthèse automatique Enée) :

	Total	CDI	CDD
Effectif total 2014	**919**	**362**	**557**
• *dont emplois aidés*	*27*	*14*	*13*
Effectif total 2015	**1577**	**418**	**1159**
• *dont emplois aidés*	*36*	*9*	*27*
Effectif total 2016	**1628**	**617**	**1011**
• *dont emplois aidés*	*34*	*12*	*22*

On s'aperçoit que le nombre d'emplois dans les structures accompagnées a progressé au fil des trois années 2014, 2015 et 2016.
La proportion de CDI par rapport aux CDD est remonté légèrement après avoir fortement baissé entre 2014 et 2015.
Les emplois aidés les plus couramment rencontrés dans les associations sont des contrats CAE/CUI.
Un grand nombre de petites structures (notamment culturelles) aborde la question de l'emploi et souvent la création d'un emploi aidé durant leur accompagnement.
L'impact du DLA sur ces emplois aidés n'est pas aisément observable, d'une part parce que les relevés d'emploi enregistrés dans Enée au moment du diagnostic en année N concernent l'année N-1. De plus, les emplois ne sont souvent réellement créés qu'après le temps de l'ingénierie DLA. Enfin la durée de l'aide à l'emploi CAE/CUI ne dépasse souvent pas 6 mois ou 1 an.
Concernant les emplois d'avenir il n'existe généralement pas de corrélation entre la mise en place du DLA et les postes aidés créés.

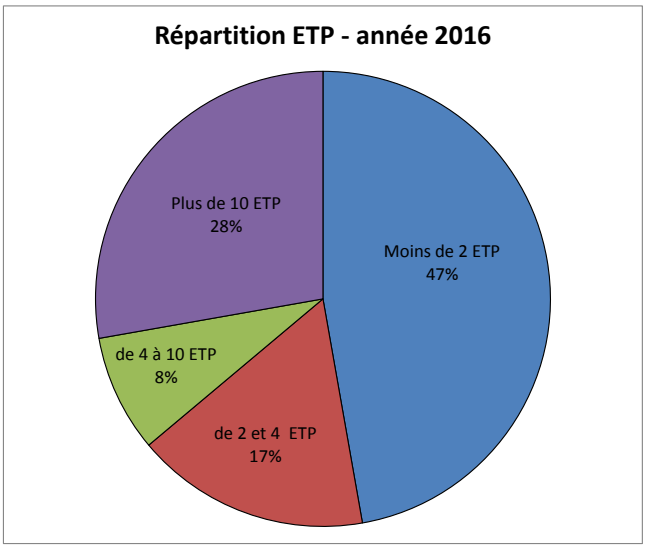
De façon plus générale nous pouvons constater une émergence de nouvelles formes de travail. Certains parlent d'une (r)évolution du travail.

De plus en plus de volontaires en service civique intègrent les associations. Même s'ils ne sont pas comptabilisés dans les effectifs salariés ils viennent en général renforcer les équipes de permanents. Ces dernières gardent un suivi et une gestion RH importante vis-à-vis d'eux.

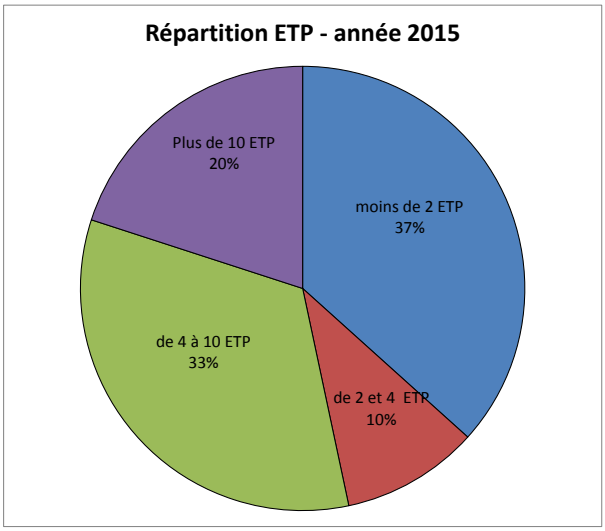
3.5.2. **Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées**

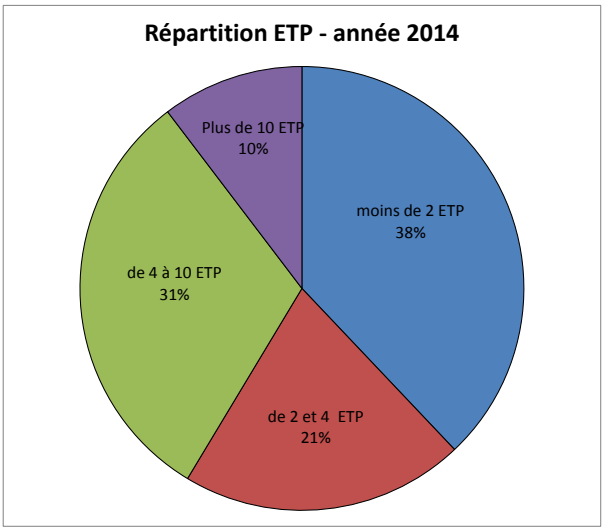
Le pourcentage de petites structures (moins de 2 ETP) bénéficiaires d'ingénierie est quasiment le même entre 2014 et 2015 (37%) et a augmenté en 2016 (47%). Le pourcentage de structures de 4 à 10 ETP qui était proche des 30% entre 2014 et 2015 a fortement baissé en 2016 pour atteindre 8%.

La part des plus grosses structures (plus de 10 ETP) augmente d'année en année en passant de 10% en 2014 à 20% en 2015 puis à 28% en 2016.



La part d'accompagnements de structures de taille importante est aussi associée en général à des besoins d'accompagnement plus lourds demandant généralement plus de temps et impliquant plus de monde.





Cette évolution va dans le sens des cibles définies dans les conventions DLA triennales, à savoir « *structures employeuses (en privilégiant les petites structures) et structures non employeuses en voie de le devenir* ».

Toutes les structures accompagnées en 2015 sont employeuses alors qu'en 2014 trois d'entre elles n'avaient pas de salariés.

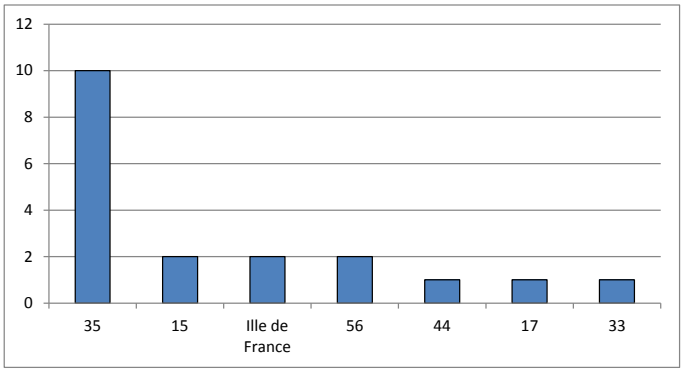
En 2016 deux structures primo employeuses ont bénéficié d'une ingénierie DLA.

4. Prestataires

	2016	2015	2014	2013
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	19	26	25	23
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires	12	10	11	13
Nombre d'ingénieries (I)	28	34	31	32
Nombre moyen de missions par prestataire (I/N)	**1,47**	**1,31**	**1,24**	**1,39**

Le nombre de prestataires différents est resté important depuis ces 4 dernières années avec une légère augmentation du nombre moyen de missions par prestataire (1,47 en 2016 contre 1,31 en 2015).

La répartition géographique des prestataires par département sur l'année 2016 est la suivante :



Année	2016	2015	2014
Montant total ingénieries	160 250 €	163 868 €	147 860€
Nombre de jours	157	163,75	148
Coût TTC moyen /jour	1020 €	1001 €	999 €

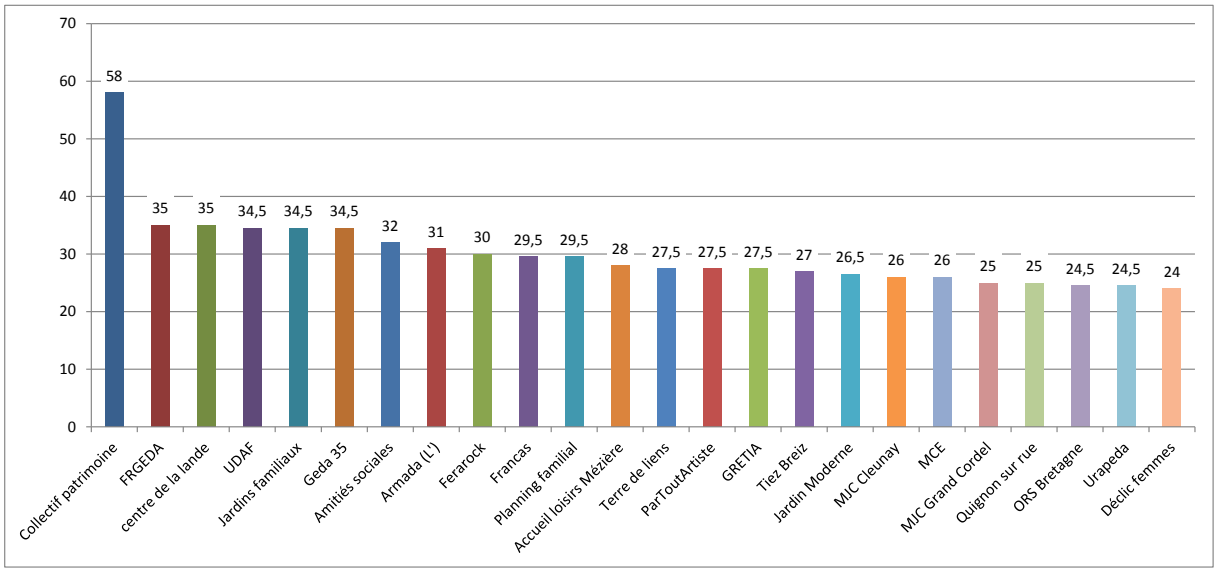
Le coût moyen des accompagnements augmente d'année en année tout en restant proche des 1000 € jour.

5. Offre de service interne

5.1. Analyse du temps passé

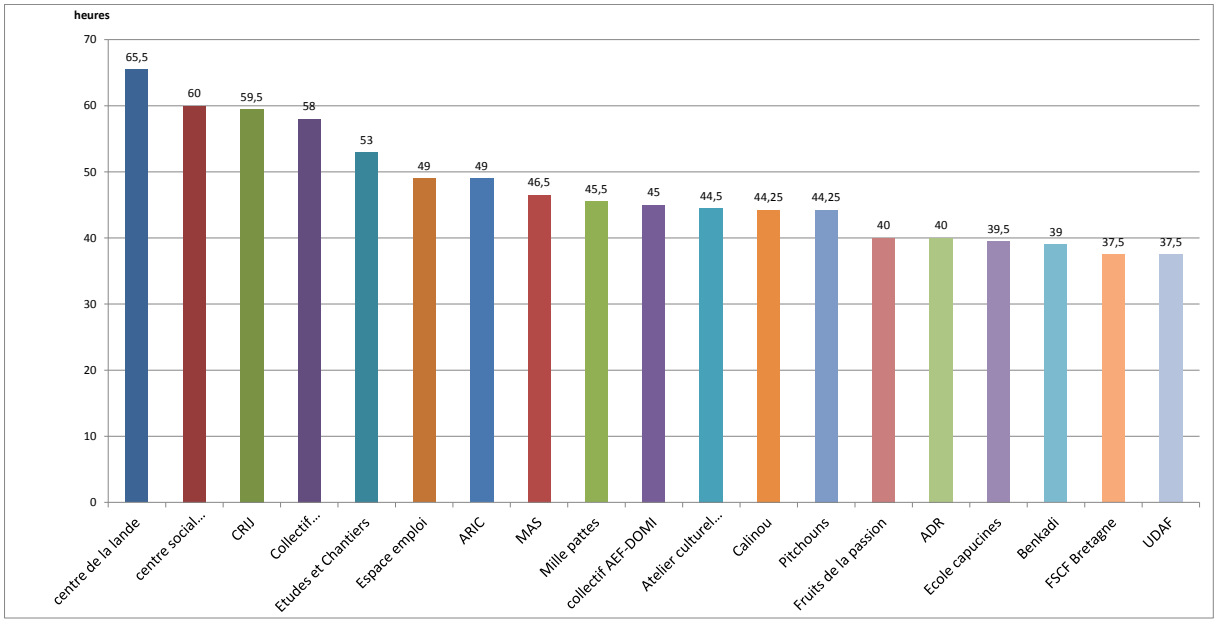
Le temps de travail du chargé de mission DLA entre le 1er janvier 2016 et le 31 décembre 2016 se répartit sur un total de 88 structures et collectifs différents auxquels il faut rajouter environ 27 structures mobilisées uniquement par du temps d'Adèle Pinchard sur l'activité suivi post-accompagnement.

La courbe du temps passé sur les 24 principaux dossiers (hors temps stagiaire suivi-post) est la suivante :

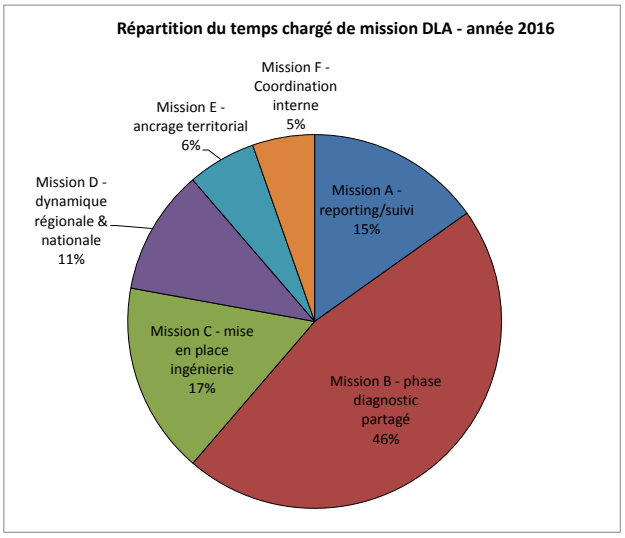


35 heures est le chiffre à retenir comme temps moyen passé sur un projet sur une année. Le Collectif Patrimoine est particulier dans le sens où il intégrait trois structures (+ un groupement d'employeur) et a mobilisé du temps de coordination-ingénierie de projet important dont la gestion du lien avec le Conseil régional.

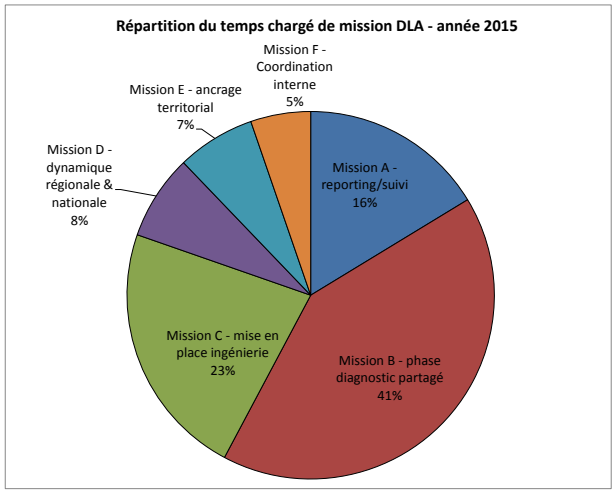
En cumulé sur 2014, 2015 et 2016 la courbe des données des temps passés par projet d'accompagnement de structure est la suivante :

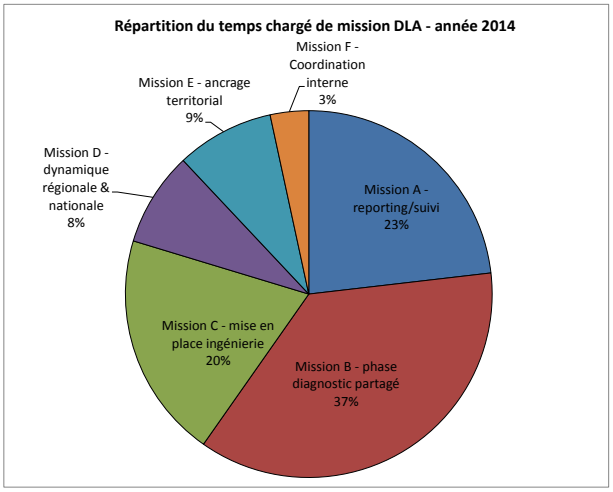


La mesure des temps passés s'est basée sur le référentiel d'activités DLA départemental 2008 (cf. annexe 2) sur les trois années 2014, 2015, 2016. Dans un souci de cohérence sur la récolte des données, elle ne s'est pas (dé)calée sur le dernier référentiel d'activités DLA-D sorti en milieu de convention en 2015 (cf. annexe 2).



Missions DLA
Mission A – Conduire et gérer le DLA à partir du programme d'activités
Mission F : Coordination interne à la structure porteuse
Mission B : Apporter aux structures d'utilité sociale une analyse pertinente de leur situation
Mission C : Aider les structures d'utilité sociale à résoudre leurs problématiques
Mission D : Contribuer à la dynamique globale du dispositif et à la professionnalisation des acteurs
Mission E : Ancrer le DLA dans son environnement local





Le temps d'encadrement du stage est quasiment le même en 2016 qu'en 2015 (respectivement 114 h et 118 h). Il a été beaucoup plus important en 2014 (223 h). Cela s'explique en particulier par l'absence d'un temps fort en 2015 et en 2016 contrairement à celui organisé le 28 novembre 2014.

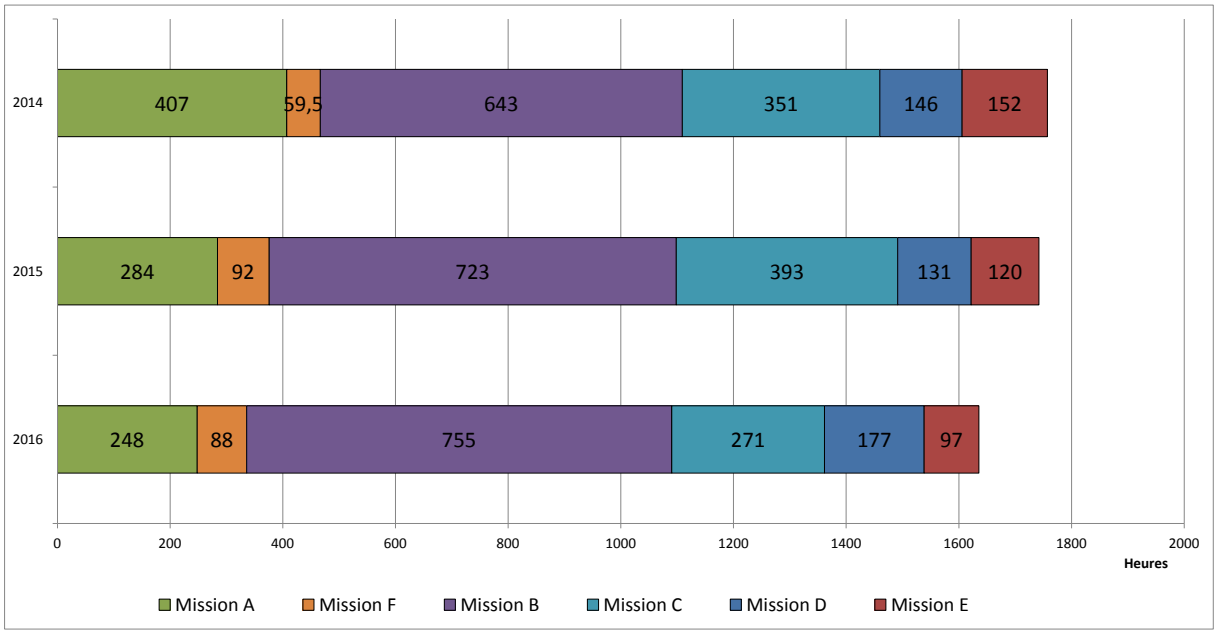
Le chargé de mission DLA est intégré dans une structure. Cela implique des temps d'interaction et de coopération interne (ex : réunions d'équipe) qui ne sont pas purement liés au DLA.
La part de ce temps de coordination interne (mission F) est restée stable entre 2015 et 2016 (5%).

La part du temps passé accordé au diagnostic (mission B) s'est de nouveau renforcée en 2016 par rapport à 2015 et à 2014.

Cette augmentation de l'investissement en temps sur les diagnostics est à la fois un point majeur qui révèle l'importance stratégique de cette phase et un point de vigilance. Il apparait en effet utile pour viser le juste temps à passer sur cette phase (ni trop, ni trop peu).

La contrepartie de passer plus de temps sur la phase diagnostic est de mettre la pression sur les autres phases dont la mise en place de l'ingénierie (suivi mission et travail prestataire).

La répartition en heures sur les trois dernières années est la suivante :



Les réalisés par rapport aux objectifs de la convention triennale 2014-2016 sont les suivants :

Mission	Objectif convention triennale (% temps)	2014	2015	2016	Réalisé temps 2014-2016
Accueillir, informer et orienter Elaborer le diagnostic de la structure et le plan d'accompagnement	**B=42%**	37%	37 %	46%	**41%**
Réaliser la mise en œuvre et le suivi du plan d'accompagnement, y compris le post-accompagnement	**C=21%**	20%	23%	17%	**20%**
Participer à l'animation nationale et régionale du dispositif Alimenter le diagnostic territorial	**D=14%**	8%	8%	11%	**9%**
Administrer et gérer le dispositif	**A=16%**	23%	16%	15%	**18%**
Coordination interne	**F=0%**[8]	3%	5%	5%	**4,5%**
Gestion dispositif + coordination interne	**A+F=16%**	26%	21%	20%	**22%**
Ancrer le DLA dans son environnement local	**E=7%**	9%	7%	6%	**7%**

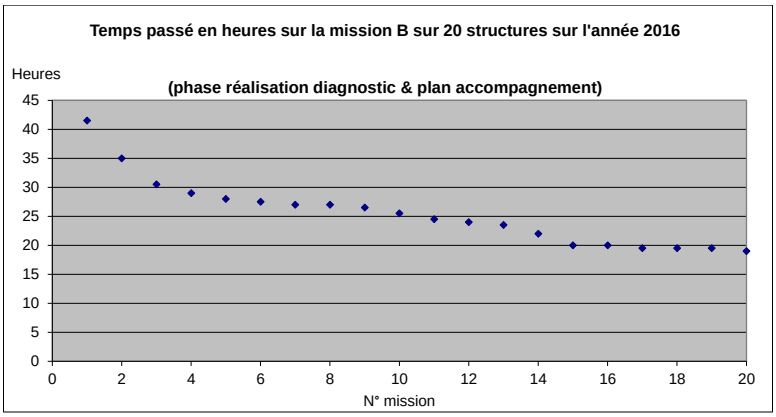
La convention pluriannuelle 2014-2016 reprenait une liste de missions qui a été recollée au référentiel d'activités 2008 (cf. annexe 2).

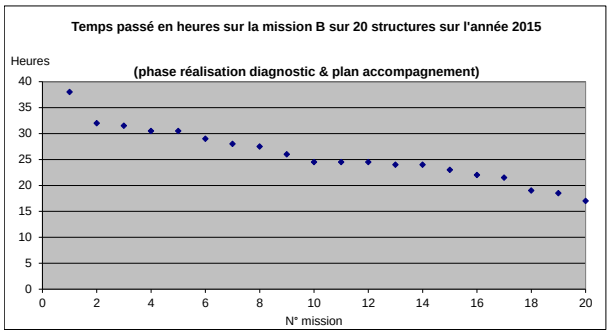
La répartition réelle des temps du chargé de mission DLA entre 2014 et 2016 est relativement proche des estimations posées lors de la convention pluriannuelle.
Ce temps de coordination interne (mission F) a été comptabilisé et additionné au temps plus administratif d'animation et de gestion du dispositif (mission A).
La partie du temps plus importante que prévu est la partie administration et gestion du dispositif qui intègre de multitâches, le temps administratif, le reporting, les bilans, les rencontres, les comités d'appui, le suivi de stage, les interpellations diverses.

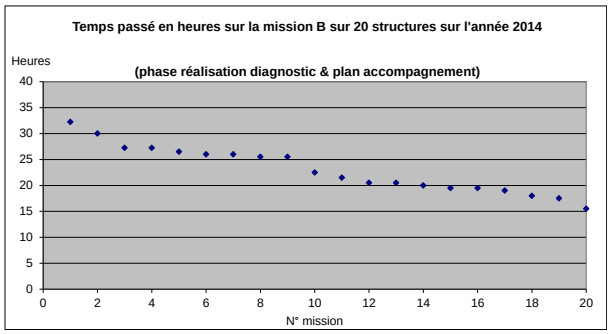
Comme précisé ci-dessus, la partie opérationnelle sur le diagnostic, même si sa moyenne reste légèrement en dessous du prévisionnel (41% au lieu de 42%) a tendance à augmenter (46% du temps en 2016).

[8] Non intégré dans la convention initiale

La courbe du temps passé sur la mission B sur les 20 projets les plus chronophages est assez homogène même si le temps passé par diagnostic varie du simple au double en fonction de la complexité des situations.







Le temps de déplacement du chargé de mission DLA a augmenté entre 2014 et 2015. A noter que Gwenaël Hervé n'avait participé en 2014 à aucune rencontre du réseau national DLA sur Paris ou en dehors de la Bretagne, y compris pour tenir son rôle de membre suppléant du comité de pilotage opérationnel national auquel il n'a pas reposé sa candidature en 2015.

Temps passé chargé de mission DLA	2016	2015	2014	2013
Temps de déplacement (heures)	74	95,5	68	84,5

5.2. Animation du dispositif et ancrage territorial

5.2.1. **Actions du chargé de mission DLA**

Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Dialogue de gestion (22 mars)
- Comité de pilotage régional (17 octobre)
- Visio-conférence organisée par l'Avise (diag RH, utilité sociale, GPECT, fusion/rapprochement) Opale / (14 avril, 27 oct, 08 nov.)
- Rencontres inter-DLA (28 janv, 15 mars, 17 juin, 10 sept.)
- Groupe de travail national sur la refonte de la formation diagnostic (03 novembre 2016)
- Groupe de travail national club utilisateurs Enée (11 février)

Collaborations/groupes de travail

- Formation collège des transitions sociétales (année 2015-2016)
- Groupe pôles ESS sur démarche fusion (janvier/février/mars)
- Participation au Jury DEIS du Collège coopératif
- Participation comité d'engagement de Bretagne Active (13 décembre)

Rencontres ou évènementiels

- Rencontre CAF/DLA/Département (08 janvier)
- Rencontre DAJE (13 janvier 2016)
- Journée Crefad sur la pédagogie de l'accompagnement (28 avril)
- AG Réso solidaire (10 juin 2016)
- Journée CAC sur les transitions (05 juillet)
- Rencontre Marie Géneau sur GPEC-T (24 août)
- Journée sur les droits culturels avec Réseau culture 21 (30 novembre)
- Journée animée par le Département sur économie collaborative (01 décembre)
- Rencontre présentation du DLA à AST 35 –médecine du travail commission RPS, risques psycho sociaux (05 avril & 05 décembre)
- Rencontre acteurs de l'accompagnement animée par Rennes Métropole & Rennes (29 juin)
- Participation à la JSR de l'IGR[9] (samedi 19 novembre)

5.2.2. **Le comité d'appui**

Le comité d'appui est actif autour d'un noyau restreint mais fidèle.

Il s'est enrichi de deux acteurs rennais en 2016, à savoir la DAJE, Direction Associations Jeunesse Egalité, et BUG/CRVA.

Il n'y a pas eu en 2016 de temps consacrés à des comités d'appui sectoriels. En contrepartie les DLA départementaux (Bretagne Active et RÉSO solidaire) ont participé à des rencontres communes avec la CAF, le Département et aussi avec la médecine du travail (commission RPS risques psychosociaux).

[9] http://www.igr.univ-rennes1.fr/content/journ%C3%A9e-simulation-recrutement-jsr

5.3. Stage DLA

5.3.1. **Bilan 2014-2016**

Le déroulement des stages sur la phase de consolidation a été l'une des grandes satisfactions de la convention triennale.

Cet apport extérieur permet de couvrir à 100% le suivi des structures accompagnées et de produire une analyse étude d'impact quantitative et qualitative du DLA sur chacune des trois années 2014, 2015 et 2016. Les seules rares structures non revues sont celles qui n'ont pas répondu à la sollicitation et qui n'ont pas non plus respecté leur engagement de se tenir disponible pour la réalisation du suivi post-accompagnement comme cela est formalisé dans chacune des conventions tripartites DLA.

L'apport d'un étudiant en stage est bénéfique à différents niveaux :

- Un stagiaire contribue à une meilleure dissociation des processus. Il permet aux structures bénéficiaires de bénéficier d'un nouveau regard distancié, différent de celui qui a mené le diagnostic de l'accompagnement initial.
- Les échanges avec le stagiaire permettent aussi d'enrichir le regard du chargé de mission souvent assez isolé sur ses missions. Cela contribue au développement du donner – recevoir (stratégie gagnant-gagnant).
- Le DLA est un dispositif au centre de tous les secteurs associatifs et de l'ESS en général, de problématiques diverses, de réseaux d'acteurs et partenaires différents. Intervenir dans ce système au cœur de beaucoup d'enjeux et de croisements multiples est une chance pour un étudiant en formation, souvent en recherche de prise de connaissances du milieu de l'ESS.
- La restitution d'un stage peut être l'occasion de créer un temps fort d'animation qui contribue à l'ancrage et à l'animation territoriale. L'énergie apportée par le stagiaire permet de se lancer dans ce type d'organisation qui a, sinon, du mal à se réaliser.
- L'accueil d'un stagiaire est un levier pour développer l'axe ancrage du DLA dans son environnement local (mission E du chargé de mission DLA).

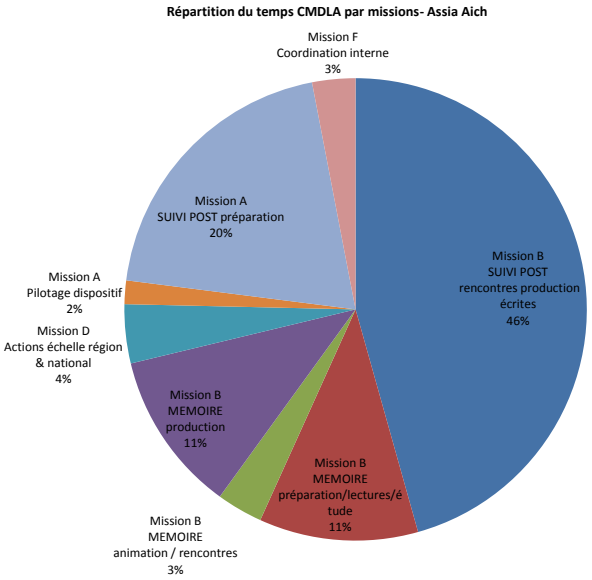
Par ailleurs, ces accueils ont été l'occasion d'ouvrir des champs de réflexion en connexion avec le DLA et qui ont fait l'objet de mémoire dont les titres sont :

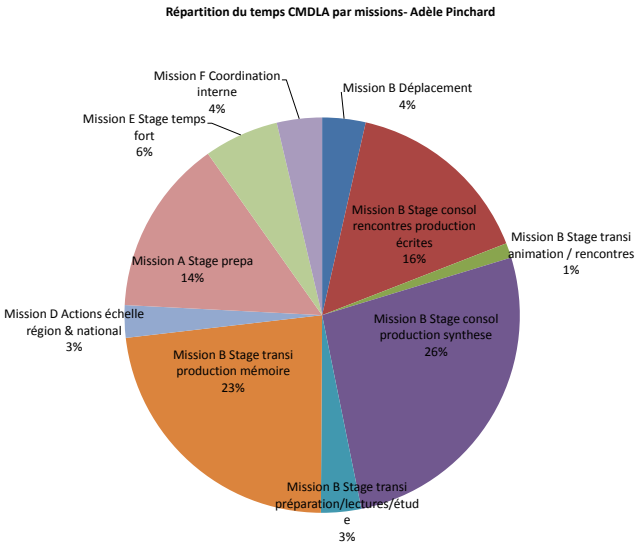
- 2014 – « *Comment renforcer l'ancrage territorial du DLA du pays de Rennes ?* »
- 2015 - « *Le partenariat associations/entreprises : un outil au service du développement de l'économie sociale et solidaire* ».
- 2016 – « *Dans un contexte en transition, le DLA favorise-t-il l'adaptation des structures ESS à l'avenir de nos territoires ?* »

Le travail du stage mené en 2016 a permis de faire réfléchir les structures accompagnées sur comment elles intègrent les enjeux de transition, comment elles mutent et se transforment dans leurs projets, leurs modalités d'action, leurs gouvernances, leurs relations de coopération sur leurs territoires de vie.

Le travail de mémoire universitaire plus prospectif a concerné une réflexion sur l'évolution des associations dans un contexte en transition. Les rencontres de suivi-post accompagnement ont été utilisées pour récolter la matière nécessaire.
Les éléments liés au stage 2016 sont disponibles sur : http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2016/

La répartition du temps passé par Adèle Pinchard (stage 2016) et Assia Aich (stage 2015) sous forme graphique est la suivante :





Sur les 5 mois de présence d'Assia Aich :

- 66% du temps a été consacré à l'activité opérationnelle du suivi post-accompagnement (dont 20% de temps de préparation amont aux entretiens réalisés).
- 25% du temps a concerné à la deuxième partie et rédaction du mémoire (relations associations entreprises).
- 6% du temps a concerné le temps non directement opérationnel lié aux relations externes (comité d'appui, rencontres inter-DLA).
- 3% du temps a concerné le temps non directement opérationnel lié aux relations internes à RÉSO solidaire (réunion d'équipe).

Sur les 6 mois de présence d'Adèle Pinchard :

- 60% du temps a été consacré à l'activité opérationnelle du suivi post-accompagnement (consolidation de l'accompagnement, dont 14% de temps de préparation amont aux entretiens réalisés).
- 33% du temps a concerné à la deuxième partie et rédaction du mémoire (transitions).
- 3% du temps a concerné le temps non directement opérationnel lié aux relations externes (comité d'appui, rencontres inter-DLA).
- 4% du temps a concerné le temps non directement opérationnel lié aux relations internes à RÉSO solidaire (réunion d'équipe).

5.3.2. **Perspectives 2017**

Durant l'année 2016 le process de la mesure d'impact a été revu par l'Avise. La mesure d'impact nationale ne concerne désormais plus que quelques structures par opérateur (9 pour le DLA pays de Rennes) choisies par le statisticien de l'Avise.
Le nouveau processus a été associé début 2017 à l'ajout de nouveaux indicateurs dans la base Enée. Ces derniers se sont recentrés sur les données emploi et données financières. Toutes les saisies du DLA pays de Rennes ont dû donc être reprises et complétés y compris pour les structures déjà rencontrées et renseignées par Adèle Pinchard.

Ce process national national n'est pas forcément bien en adéquation avec nos besoins locaux. En effet, revoir l'ensemble de toutes les structures sur la phase de consolidation (sur le suivi et la mesure d'impact) apparait pertinent et être un process d'évaluation à conserver.

L'évaluation quantitative du DLA sur des entrées réduites de l'emploi est importante mais en même temps très réductrice. Elle ne permet pas, par exemple, de mettre en avant des atouts du DLA comme celui de développer auprès des structures une réelle compétence sur l'évaluation de l'utilité sociale.
« *Les opérateurs DLA sont assez mal armés pour mettre en avant cette fonction auprès des financeurs !* » Laurent Verneau, prestataire DLA

Faire appel à un étudiant en stage pour animer la phase de consolidation de l'accompagnement reste un axe 2017.

La deuxième partie du stage 2017 visera à développer l'articulation des différents acteurs de l'accompagnement du territoire du bassin de vie de Rennes (éventuellement circonscrit à Rennes Métropole, à voir), même si la couverture géographique de certains peut être étendue au département ou à la région, rendre plus lisible et structurée l'offre d'accompagnement du territoire.
L'hypothèse posée est qu'un meilleur repérage des structures accompagnatrices par les bénéficiaires du territoire passe par une meilleure interconnaissance des acteurs eux-mêmes. De même, l'ensemble de l'écosystème des acteurs d'accompagnement sera mieux connu si chacun de ses constituants se sent mieux reconnu.

L'idée du stage est de produire et partager de l'intelligence collective entre acteurs eux-mêmes. Le besoin d'interconnaissance va être comblé grâce à la démarche de production elle-même, aux rencontres et au travail en coopération.

Voir l'offre de stage complète sur : http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2017/

6. Processus de fonctionnement

6.1. Lancement et bilan : deux moments de célébration du parcours DLA

Une mission DLA est un parcours qui a un début et une fin. Le lancement et le bilan jalonnent le chemin de vie de la structure. Ce sont **deux moments de célébration** particulièrement importants à vivre. Les deux lancent une dynamique, la première, celle de l'ingénierie DLA et la deuxième celle de la consolidation de l'accompagnement.

Le chargé de mission DLA assiste dans la mesure du possible à toutes les réunions de lancement de mission et toutes les réunions de bilan.

Le lancement

La présence du chargé de mission DLA au lancement est importante pour :

- symboliser et célébrer un passage de relais entre l'opérateur DLA et le prestataire
- prendre la température et reposer le cadre du DLA si besoin
- négocier un éventuel recadrage de la mission ingénierie (des choses peuvent avoir bougé entre la photo du diagnostic et celle du lancement de la mission prestataire)

La restitution

La rencontre de bilan à la fin d'une mission signe à la fois la fin d'une période de vie (fin de l'accompagnement) et le début d'une nouvelle phase qui est la consolidation de l'accompagnement.

La présence du chargé de mission DLA à la réunion d'évaluation/bilan est importante pour :

- poser le premier jalon de la phase de consolidation
- prendre la température et voir de façon concrète ce que le DLA a produit
- appréhender ce que la mission a apporté et saisir le ressenti des personnes
- voir où en est la structure et considérer si l'accompagnement a été nécessaire et suffisant (ou insuffisant et nécessitant une prolongation pour ne pas risquer un recul)

La récolte des ressentis ("*comment avez-vous vécu l'accompagnement ? comment vous sentez-vous aujourd'hui* ?") via un tour de table est parfois suffisante à elle-seule. C'est un moment riche d'enseignements pour le chargé de mission et souvent riche en émotions.

La forme de la restitution dénote des choses de fond (la forme est le fond qui remonte à la surface).
Pédagogiquement parlant la meilleure des restitutions est celle où le prestataire ne dit rien (ou presque rien).
Si l'objet d'un accompagnement a concerné, par exemple, la définition d'un projet, il est primordial pédagogiquement parlant, que ce projet soit présenté par ceux qui vont le mettre en place.
Le bénéficiaire présente « le quoi » et le prestataire reste sur la présentation « du comment ». Ce dernier décrit la méthodologie utilisée, le processus, les étapes qui ont jalonné le travail.
Cette posture implique que le prestataire soit impliqué dans la préparation de la restitution avec les bénéficiaires.

Elle est la traduction directe que l'accompagnement a été approprié par les bénéficiaires et que ceux-ci ont été acteurs de leur accompagnement.
Cette approche pédagogique est d'autant plus importante quand la restitution se fait devant un financeur. La structure fait alors passer autre chose que du contenu, elle transmet ce qu'elle est et comment elle incarne son projet.

Finalité du rapport de mission :
La fin d'une mission DLA se formalise par écrit dans un rapport de fin de mission.
La restitution et le rapport de fin de mission sont deux choses connectées.
Le rapport de mission doit d'abord être utile à la structure. Il n'est souvent pas opportun que la structure le transmettre (au moins dans son intégralité) à un partenaire financier qui le demanderait.
L'outil peut retracer des points qui méritent de rester dans le cercle de confidentialité qui a vécu le DLA.
En perdant son caractère de confidentialité il pourrait perdre toute sa valeur ajoutée « sensible ».

Le rapport est un outil qui laisse une trace du passé et qui guide surtout sur les mois qui suivent.
Un deuxième bénéficiaire important du rapport est la personne qui fera le suivi post-accompagnement entre six mois et deux ans plus tard. Plus la feuille de route est précise plus il sera facile de faire le point.

6.2. La relation prestataires

La logique de référencement au niveau régional des prestataires au travers d'un AMI, appel à manifestation d'intérêt, n'est plus d'actualité en 2017 suite aux résultats de l'étude juridique lancée par l'Avise fin 2016 (plus d'obligation dans la logique FSE).
La convention 2014-2016 avait fait le choix d'un processus de référencement par région coordonné et animé par les DLA-R. Cela était une très bonne chose en terme d'intelligence distribuée. Cependant, l'ensemble des DLA-R n'a pas pu mener une action complètement concertée et cohérente (autant de dossiers AMI que de régions alors que la base Enée des prestataires est unique, des bases développées en doublon dans certaines régions).

Les messages sur la liste de diffusion nationale DLA le prouvent. Ils proviennent en très grande majorité, de chargés de mission qui cherchent des prestataires et qui se trouvent en peine pour mettre en adéquation la bonne compétence en face de leur besoin.

Ces **besoins d'identification et de qualification des prestataires** est très important pour tout chargé de mission DLA, jeune ou plus expérimenté. En effet, la base prestataires est dans un besoin permanent d'enrichissement.

Les DLA-D ont plus d'ingénieries à gérer que les DLA-R et, tout simplement à cause de ce critère, ont plus de besoins et aussi plus d'expertise sur la connaissance des prestataires. Ils ont donc une grosse part à jouer pour co-construire le nouveau processus d'identification et de référencement à définir au niveau régional.

Même si avec la nouvelle procédure 2017 les DLA-R perdent leur légitimité sur leur mission « encadrer la gestion des prestataires », le besoin de garder une **logique de processus partagé à un niveau régional** se fait sentir.

Plus de 50% des prestataires missionnés par RÉSO solidaire sont brétiliens et 67% sont bretons. Ces chiffres suffisent à démontrer l'importance de maitriser et donc de partager nos connaissances à l'échelle régionale sur les compétences prestataires.

Le processus de qualification des ressources interpellées reste majeur pour garantir la qualité des interventions. Cependant, il a été très chronophage sur la dernière convention triennale. Comment maintenir sa pertinence et sa qualité tout en optimisant l'énergie des opérateurs DLA ?

La qualification de la base doit-elle passer par une notation des prestataires ?
Les systèmes de notation et d'appréciation mis en place par certains acteurs prestataires comme Airbnb[10] ou Blablacar[11] montrent leur efficacité et ont pour première vertu de sécuriser le système relationnel entre les personnes. Certains voudraient s'inspirer de ces nouvelles logiques numériques pour aider à la qualification des prestataires DLA.

Un accompagnement DLA est un parcours et le parcours est réussi grâce à trois grandes vertus que sont la confiance, la transparence et la sécurité.
Airbnb ou Blablacar respectent ces trois vertus dans leur système relationnel.
Le processus relationnel choisi avec les prestataires DLA doit aussi répondre à ces trois critères.

La relation de confiance à viser est tripartite. Elle est à trouver entre le bénéficiaire et le prestataire mais aussi entre le CMDLA et le prestataire et entre le CMDLA et le bénéficiaire (sur ce dernier cas cela se joue surtout au moment de l'accueil et du diagnostic). C'est une de nos préoccupations en tant que chargé de mission DLA.

Noter le prestataire et écrire des choses en off c'est mettre le CMDLA dans une relation haute qui n'est pas favorable à la notion de transparence et à la relation de confiance d'égal à égal.

Cela se passe bien chez Airnbnb ou Blablacar car quand tu notes l'autre, tu sais aussi que, toi, tu vas être noté. Et tu ne connaitras ta note qu'une fois que tu auras envoyé la tienne. Donc « tu fais gaffe » à ce que tu écris. Et c'est cet équilibre de la relation via une notation bilatérale qui sécurise la relation.

Pour arriver au même principe il faudrait aussi idéalement que le CMDLA soit noté tout comme aussi le bénéficiaire.

L'expérience du DLA pays de Rennes montre que la majorité des accompagnements qui ne produisent pas sont liés aux bénéficiaires (souci de gouvernance très souvent avec des personnes qui ne sont pas en maturité de faire leur propre chemin dans le parcours DLA).
Le prestataire et le DLA peuvent être sur la même longueur d'onde de vision. Ils auraient à mal noter le bénéficiaire qui, de son côté, prend généralement le DLA et/ou le prestataire comme bouc émissaire de l'échec d'un accompagnement (c'est de leur faute si l'accompagnement n'a pas été à la hauteur et n'a pas répondu aux attentes).

Une mission d'accompagnement peut ne pas réussir à faire bouger la ou les personnes qui sont souvent, paradoxalement, celle(s) qui formulent le problème et sont souvent à l'initiative de la demande DLA.

La question « pourquoi cet accompagnement n'a pas produit ? » trouve souvent réponse dans une citation d'Einstein :

« *Si vous venez avec un problème et que vous n'avez pas la solution c'est que vous faites peut-être partie du problème* »

ou dans une devise Shadok :

[10] https://www.airbnb.fr/
[11] https://www.blablacar.fr/

7. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités

L'Analyse des Besoins et du Contexte pour Définir des priorités (approche ABCD) est la poursuite des réflexions stratégiques de niveau national du DLA sur le diagnostic territorial.
La démarche ABCD se veut ascendante, dynamique et pérenne. Elle se veut simple et vise à enrichir la vision DLA pour répondre aux besoins du terrain.

7.1. ABCD ou plutôt ABDH ?

Il existe une croyance répandue, à savoir que le moteur du développement de l'activité et de l'emploi est de chercher à répondre aux besoins insatisfaits du territoire.

Mais, est-ce satisfaisant de se focaliser sur la réponse à des besoins insatisfaits ?

L'approche des droits culturels basée sur la déclaration de Fribourg adoptée en 2007 défend une autre approche et offre un regard différent.
L'inscription du respect des droits culturels dans la loi NOTRe[12] et la loi CAP[13] fait débat et fait émerger un nouveau paradigme[14].

Les droits culturels invitent à considérer les problématiques posées à la société non plus en termes de besoins à satisfaire, mais de capacités, d'échanges de savoirs, de liens internes et externes à développer et à tisser. Ils impliquent une mise en dialogue qui reconnaît les valeurs de l'un et de l'autre, chacun étant pris en compte dans sa singularité et dans son environnement de vie. Ils permettent de reconsidérer chaque personne dans sa globalité, dans un contexte où les dispositifs tendent à la segmenter.

L'approche basée sur les droits culturels (qui sont des droits fondamentaux) induit des changements de posture professionnelle dans la manière de concevoir, construire, conduire les actions et d'être en relation aux autres.

Les droits de l´homme: la clé du développement ! Qu'est-ce qu'une Approche Basée sur les Droits de l'Homme en développement (ABDH)[15] ?
L'approche uniquement basée sur les besoins tend à supprimer des manques. Et dans ce sens elle est insatisfaisante car elle vient tuer le désir.

Celle qui est basée sur les droits humains renforce des capacités: droits, libertés et responsabilités. Son objectif est d'augmenter les capacités et les libertés des personnes et non de réduire les besoins. Elle tient compte aussi de la complexité. La durabilité est centrée sur les personnes et sur leurs « capitaux », sur leurs capacités à entretenir et développer l'équilibre dynamique des systèmes.
Comment remplacer les besoins par les droits humains ?

L'objectif de toute politique démocratique consiste à protéger – valoriser mutuellement:

- Les droits des personnes: la réalisation des droits culturels micro
- L'équilibre dynamique des systèmes: la valorisation de la diversité culturelle des systèmes

Cela permet d'élever les seuils de richesse culturelle, ce qui est proprement le bien commun.

L'approche des droits culturels peut développer du pouvoir et de la liberté d'agir de structures associatives sur « le comment » elles mettent en œuvre un service d'intérêt général lié à un projet politique de territoire. « Le quoi » va être plus dicté dans le contenu des appels d'offre de la collectivité financeur.
Elle peut devenir une source positive et optimiste d'inspiration pour la mise en œuvre du DLA.

---

[12] NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République - http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale
[13] CAP : Loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine
[14] Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée).
[15] http://droitsculturels.org/blog/2012/06/24/lapproche-basee-sur-les-droits-de-lhomme-en-developpement/
L´ABDH implique que:
i) l'objectif de la coopération au développement cherchent à la fois à réaliser les droits de l'Homme et à réduire la pauvreté,
ii) le processus de la coopération au développement doit être guidée par les normes et les principes des droits de l´Homme,
iii) l´accent soit mis sur les détenteurs de droits et les débiteurs d'obligations et leurs capacités à revendiquer et à remplir leurs obligations relatives aux droits de l´Homme.
L'ABDH s´attache à :
• L'application des principes de droits de l'Homme à chaque étape de la programmation du développement afin qu'ils fournissent le cadre pour la conception et la mise en œuvre des activités de développement
• La définition des résultats attendus sur la base des normes et standards des droits de l'homme
• L´identification et le ciblage des structures qui maintiennent les personnes dans la pauvreté et les inégalités dans les sociétés.

7.2. Différencier le besoin exprimé du besoin réel

Une observation récurrente faite notamment auprès des porteurs de projet est qu'ils s'inquiètent prioritairement des murs et au cadre juridique de la maison qu'ils veulent construire.
La tendance du côté DLA peut être de répondre en missionnant une compétence expert juridique mais qui ne répond pas aux réels besoins prioritaires d'un projet en émergence. Le statut juridique est toujours la dernière chose à évaluer car il importe que le statut soit au service au projet. Comme l'exprime Matthieu Theurier à la manifestation « la SCIC c'est magique » organisée par RÉSO solidaire « *Le statut n'est que le costume qui va avec le projet* ».

La construction du projet, le modèle économique, la mobilisation des parties prenantes, c'est généralement le plus compliqué à faire par rapport à la réponse technique d'ordre juridique. Et c'est là que le DLA a le plus de valeur ajoutée.

7.3. Mode de gouvernance innovant et limite démocratique

De plus en plus de structures plaident pour des co-présidences, signe d'un nouveau mode de gouvernance, plus partagée, plus démocratique, plus partagé moins autocratique.

Derrière une volonté affichée d'ouverture et de partage du pouvoir se cache souvent des peurs.
Quand c'est la peur qui domine, elle peut devenir contre-productive et développer du repli sur soi au final peu démocratique.

Les participants d'une co-présidence doivent être proches et se voir beaucoup. Ils finissent souvent par tout maitriser en commun ; Leur bonne gestion de l'information renforce leur gestion du pouvoir.
Le noyau a souvent besoin de faire cohésion et de parler d'une seule voix pour résister à une tension interne ou externe.
En se serrant les coudes, ils se rassurent mais peuvent faire un noyau dur fermé au reste des membres du CA ou du bureau. En cas de tension et de désaccord, il devient vite un organe fort de pouvoir coupé du peuple des citoyens adhérents.

Un mode de gouvernance dit innovant construit sur la peur du vide et de la solitude affichant une volonté non autocratique peut paradoxalement devenir antidémocratique.

Pour installer un nouveau mode de gouvernance qui ait du sens, il est intéressant que l'association se questionne sur le moteur qui motive cette évolution.

7.4. L'opportunisme ou l'envie de coopérer

Une logique collaborative est impulsée souvent de différentes manières, soit avec une incitation et impulsion d'une collectivité ou encore avec une aide européenne. (ex : PTCE, les articulteurs de Redon).
Les logiques de régionalisation peuvent aussi être des choix opportunistes : s'adapter à l'environnement pour mieux capter ses financements, créer un échelon associatif cohérent avec l'organisation des collectivités territoriales financeurs.
Et puis quand le financement disparait les belles intentions affichées s'évanouissent voire disparaissent.
C'est un peu la même logique que les emplois aidés. Fin de l'aide et pas de solutions car pas de réflexions amont sur la pérennisation.

Le DLA est opportun sur les phases amont de ces processus de rapprochement et coopération :
Comment réfléchir et anticiper sur la pérennisation de la coopération, du projet nouveau après la perte éventuelle des soutiens ? Comment consolider le modèle économique ?
Quel sens chacun donne t-il au projet de coopération, de mutualisation ? au-delà de l'intérêt économique ?
Comment faire vivre la structure régionale en équilibrant le donner-recevoir ?
Un guide de l'Avise est très utile et pertinent pour accompagner ces démarches : Stratégies pour changer d'échelle[16].

[16] http://www.avise.org/actualites/guide-strategies-pour-changer-dechelle

7.5. Le changement part de l'estime de soi

Un invariant apparait dans beaucoup d'accompagnements. En similitude avec la logique d'accompagnement des personnes, le travail sur la relation et l'estime de soi est souvent une priorité. Il permet de s'armer pour mieux ensuite se confronter dans la relation à l'autre et travailler avec lui.

Cela s'observe sur deux types d'accompagnement :

- Une structure en difficulté, mal ancrée sur son territoire, mal en lien avec ses partenaires, en mal de reconnaissance, en difficulté financière
- Une structure en demande ou questionnement de fusion, rapprochement, mutualisation avec d'autres

Dans ces deux cas, un premier réflexe peut être de faire porter la responsabilité de ses difficultés sur l'autre, sur l'environnement, de penser que c'est d'abord à l'autre de changer pour que j'aille mieux.
Or, pour pérenniser et sécuriser la rencontre avec l'autre il est nécessaire de commencer par mieux se connaitre soi-même, de s'aimer.
La rencontre de l'autre, du partenaire pour renégocier sa participation, ne sera profitable que si au préalable la structure a mené un travail sur elle-même, sait qui elle est et ce qu'elle vaut (en terme de valeur ajoutée de son projet).
Le développement de l'estime de soi est la première étape du changement. C'est par là que çà commence.

7.6. « Le but c'est le chemin »

Le chemin à parcourir est tout aussi important que le but à atteindre (« *Le but c'est le chemin* » Goethe).
Dans un accompagnement classique sur la réalisation d'un projet associatif ce n'est pas le projet en lui-même qui est le plus intéressant mais le chemin pour y parvenir.

Le chemin permet de partager à plusieurs, créé de la cohésion, suscite la coopération, développe l'interconnaissance. On apprend ensemble en marchant, en lisant les cartes et en cherchant sa route.

Le gage de réussite d'un accompagnement DLA est qu'il doit viser la participation du plus grand nombre.

7.7. La mobilisation des bénévoles : comment faire ?

« *Nous avons des difficultés à mobiliser des bénévoles* » est une remarque très souvent entendue dans les associations accompagnées.
Les dirigeants associatifs se sentent souvent démunis face à cette situation (« *on ne sait pas comment faire !* »). Et pourtant cette question renvoie souvent plus à un manque de méthode.
Une première catégorie de raisons, généralement peu valables, sont évoquées (« *on est dans une association pas dans une entreprise. Le bénévole a changé, il zappe* »).

Les vraies raisons sont plus souvent d'ordre méthodologique.
Un bénévole aujourd'hui a besoin de comprendre à quoi il sert, à quoi contribue son engagement. Il a besoin de se sentir utile.
Il n'a pas et/ou ne connait pas toujours sa place car certains processus sont négligés comme les processus de transmission, la définition des rôles et des postes donnés aux bénévoles au même titre que ceux donnés aux salariés.
La valorisation du bénévolat peut être souvent défaillante. Ce devrait être pourtant une préoccupation de tout dirigeant associatif car tout un chacun a des besoins de reconnaissance dans ce qu'il fait, dans le à quoi il contribue.

Ceci est d'autant plus important que les formes de bénévoles évoluent. Des plus en plus de services civiques dans les associations qui ne sont pas des salariés mais des bénévoles ont besoin d'être bien encadrés, coachés, managés.

La formation du CRVA « Favoriser la participation des bénévoles aux activités et au fonctionnement associatif » a fait rapidement le plein plusieurs mois avant.

7.8. La question de l'urgence

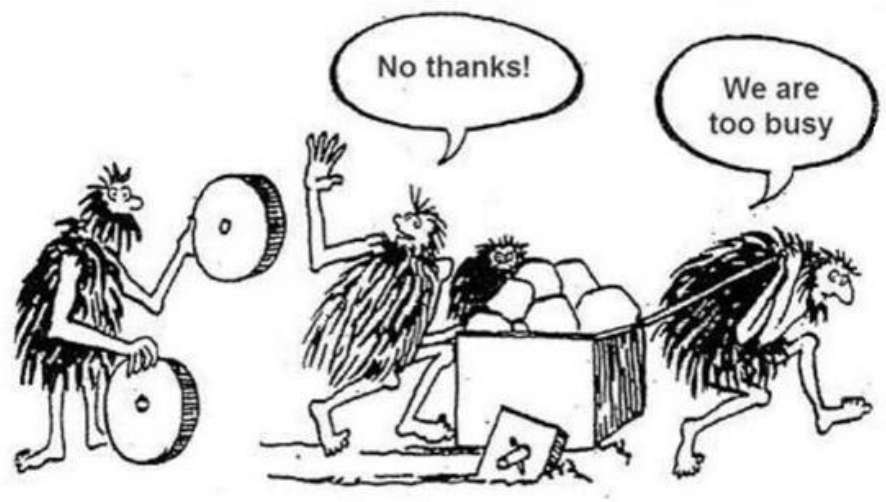
L'important dans la question de l'urgence est de ne pas la subir ou de la fuir (en partant du postulat que le DLA n'est pas approprié pour traiter les situations d'urgence).
L'important pour l'opérateur est de commencer par l'écouter. Et c'est grâce à cette écoute que le bénéficiaire peut commencer à mieux l'appréhender.

Le questionnement, l'écoute (via un accueil téléphonique ou en présentiel avec l'entretien diagnostic) vont répondre à l'attente principale des bénéficiaires à savoir un apaisement, une prise de recul.

Dans une situation critique (non désespérée) il va exister des actions à mener sur deux échelles de temps à savoir :

- sur le court terme (choses à faire rapidement par la structure bénéficiaire qui ne sont pas centrales pour l'action du DLA)
- à une échelle moyen/long terme (type plan de relance, plan de restructuration).

Il est souvent urgent de prendre son temps et de lever la tête du guidon pour ne pas confondre vitesse et précipitation. Et c'est ensemble, dans la confiance, que le DLA et la structure bénéficiaire vont trouver les meilleures solutions avec l'aide potentielle d'un prestataire.



8. Synthèse

L'année 2016 a été marquée par :

- Une activité assez similaire d'une année sur l'autre sur les trois dernières années avec néanmoins des particularités sur chacune d'elles.
- Un renforcement des questions liées à la gestion RH et à la gestion employeur.
- Un renforcement des thématiques d'accompagnement autour de la coopération, la mutualisation qui demandent à associer l'ensemble des parties prenantes. Associer le plus grand nombre de personnes des parties prenantes est souvent un des leviers le plus efficace pour créer le changement. Cela est cependant chronophage.
- Un nombre croissant d'accompagnements en 2016 a traité de situations de crises humaines, de problèmes de management et de gouvernance.
- Une bonne maîtrise de l'activité avec une complexité accrue sur la gestion du temps. Une pression à la hausse sur le nombre de jours moyen et du budget/jour par ingénierie. Le format DLA à 5 jours d'accompagnement est trop juste pour un certain nombre de missions notamment pour les grosses structures ou les structures fédérant beaucoup d'adhérents (cas des projets de collectifs). Les démarches mobilisant par ailleurs l'intelligence collective demandent aussi du temps (plus long de faire à plusieurs que d'avancer tout seul).
- Le temps passé sur le diagnostic s'est à nouveau renforcé ; Sentiment de mener des diagnostics de plus en plus complexes avec des dimensions plus stratégiques. Cela renvoie à l'importance stratégique de cette phase et aussi au besoin de viser le juste temps à passer sur cette phase.
- Peu d'accompagnements collectifs. Un manque de personnes ou réseaux impliqués pouvant être facilitateurs de coopération autour d'un accompagnement. Néanmoins, des signaux faibles montrent que l'opérateur DLA pays de Rennes commence à être plus en relation de travail avec certains partenaires (emploi, formation, réseaux) du territoire.
- La composition du comité d'appui s'est élargie. Il n'y a pas eu de comité d'appui sectoriel en 2016 mais néanmoins des temps de présentation du DLA ont été organisés en commun avec Bretagne Active à destination de partenaires extérieurs.
- Une mesure d'impact national qui évolue et qui ne répond pas forcément bien à la vision et demande locale.
- Bilan très positif de la collaboration avec une ressource stagiaire sur un axe centré sur la consolidation de l'accompagnement sur les trois années passées. Il a été décidé de réitérer l'expérience en 2017.
- Une répartition 80/20 des accompagnements entre Rennes et le hors Rennes en 2015 qui devient 90/10 en 2016.
- Cinq ingénieries de suivi post accompagnement réalisées par un tiers très efficaces et utiles ; un fort niveau de satisfaction exprimé par les bénéficiaires.
- Une coopération inter-DLA Bretagne riche et dans la confiance, source de cohérences et d'intelligence collective. La valeur ajoutée de la dimension animation du DLA-R à préserver et en corollaire la charge sur la partie opérationnelle accompagnements collectifs à maitriser.
- Des difficultés de mobilisation des bénévoles dans les associations pour prendre des responsabilités ; un manque de savoir-faire et d'échanges de pratiques sur ces sujets entre acteurs dirigeants associatifs. La gestion RH est tout aussi importante que la gestion bénévole et fait appel aux mêmes savoir-faire. Cela vient interroger la fonction leadership des structures.
- Le budget fonctionnement du DLA est très limite par rapport aux objectifs liés à l'activité et à l'étendue du travail demandé au chargé de mission DLA.
- Un processus d'identification et de qualification des prestataires remis en cause en 2017. Une approche à réinventer à l'échelle régionale visant la qualité dans l'efficacité et l'efficience.
- Prise de conscience que les droits culturels sont porteurs d'optimisme et de renouveau dans la manière d'agir, de conduire et d'accompagner (!!!) les projets associatifs.

Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	23/03/2017	Création document
2	24/03/2017	Modifications mineures de fond et de formulation
3	04/04/2017	Renumérotation des chapitres de la section 7

Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires

Cette annexe contenant des listes nominatives de structures et de problématiques est diffusée sous contrôle.

Annexe 2 : Référentiels métier chargé de mission DLA

Le référentiel métier version 2008 du chargé de mission DLA regroupe 5 missions principales suivantes :

Mission A : Conduire et gérer le DLA à partir du programme d'activités

- Effectuer le suivi et le reporting de l'activité
- Assurer la gestion des budgets et des conventions de fonctionnement
- Organiser la permanence
- Participer au pilotage du dispositif

Mission B : Apporter aux structures d'utilité sociale une analyse pertinente de leur situation

- Accueillir, informer et orienter les structures d'Utilité Sociale
- Réaliser un diagnostic partagé
- Elaborer le plan d'accompagnement

Mission C : Aider les structures d'utilité sociale à résoudre leurs problématiques

- Mettre en œuvre le plan d'accompagnement
- Assurer la qualité des prestations d'ingénierie
- Construire des accompagnements collectifs
- Mobiliser les acteurs ressources du territoire
- Mettre en place un suivi adapté

Mission D : Contribuer à la dynamique globale du dispositif et à la professionnalisation des acteurs

- S'inscrire dans un dispositif à l'échelle régionale et nationale
- Améliorer la qualité du dispositif

Mission E : Ancrer le DLA dans son environnement local

- Développer le partenariat autour du dispositif
- Adapter les interventions au territoire
- Coordonner le comité d'appui
- Faire connaître le dispositif

Le référentiel métier version 2015 (modifié en février 2017) du chargé de mission DLA départemental regroupe 4 missions principales suivantes :

De l'ordre de **70% à 80% de l'activité** du DLA

1 Accompagner les structures d'utilité sociale du territoire

1.1 Accueillir, informer et orienter les structures
1.2 Produire le diagnostic partagé des structures et le plan d'accompagnement
1.3 Mettre en œuvre le plan d'accompagnement
1.4 Animer la phase de consolidation de l'accompagnement (dont évaluation de la prestation)

De l'ordre de **20% à 30% de l'activité** du DLA

2 Animer et articuler le dispositif au niveau départemental

2.1 Mettre en œuvre la chaîne de l'accompagnement
2.2 Organiser et développer des partenariats
2.3 Faire connaître et valoriser le DLA

3 Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif

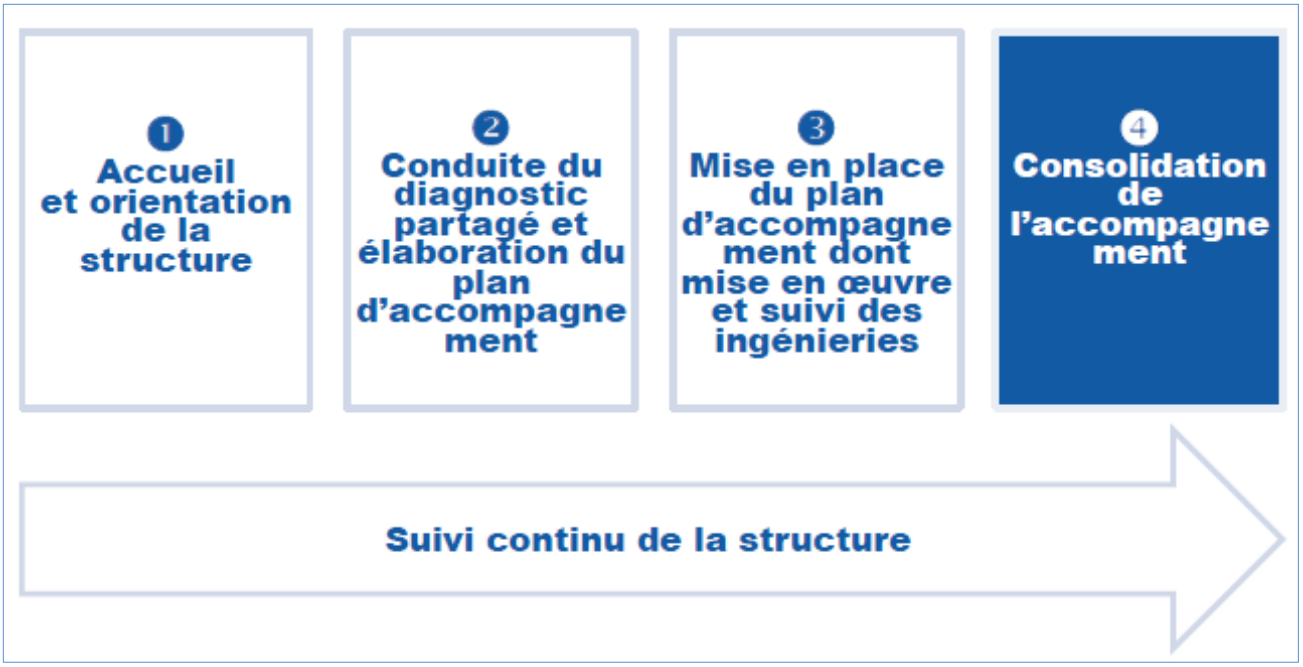
3.1 Organiser et animer les instances locales opérationnelles et de pilotage
3.2 Réaliser le suivi et le reporting des accompagnements DLA
3.3 Gérer les budgets et les conventions

4 Contribuer à la qualité du dispositif et de ses différents échelons

4.1 Participer à la capitalisation et à la diffusion des pratiques
4.2 Participer aux actions de professionnalisation
4.3 Organiser et partager une veille qualifiée

Annexe 3 : Evaluation de l'impact

EVALUATION DE L'IMPACT
DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT,
SUR LES STRUCTURES ACCOMPAGNEES DU PAYS DE RENNES
2016



L'objet du document est de donner un aperçu des apports et impacts, quantitatifs et qualitatifs, sur les structures bénéficiaires ; des effets, des points de vigilance et des enjeux du DLA.

L'étude qui s'inscrit dans le cadre de la consolidation du processus DLA, porte sur des structures accompagnées entre 2014 et 2015 sur le pays de Rennes. Elle a été menée par Adèle Pinchard entre avril et septembre 2016.

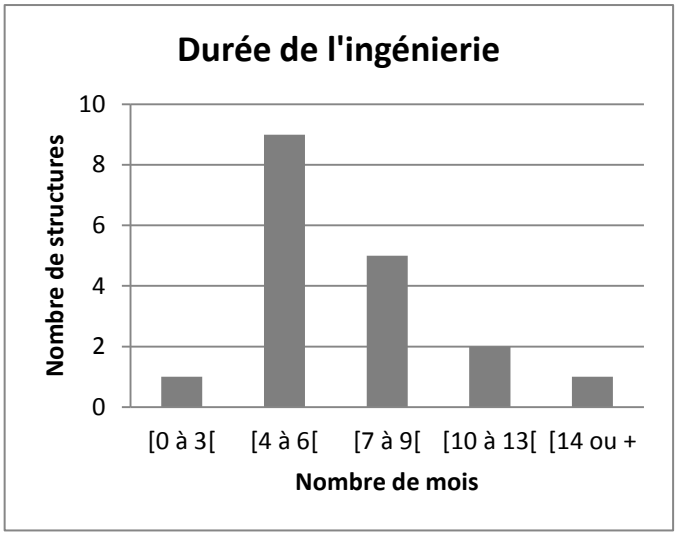
Réso solidaire - Maison de l'ESS 15, rue Martenot 35 000 RENNES
02 99 26 34 60 - dla@resosolidaire.org
Adèle PINCHARD – Master 2 Chargée de Développement : Entreprises et Territoires – Université d'Angers

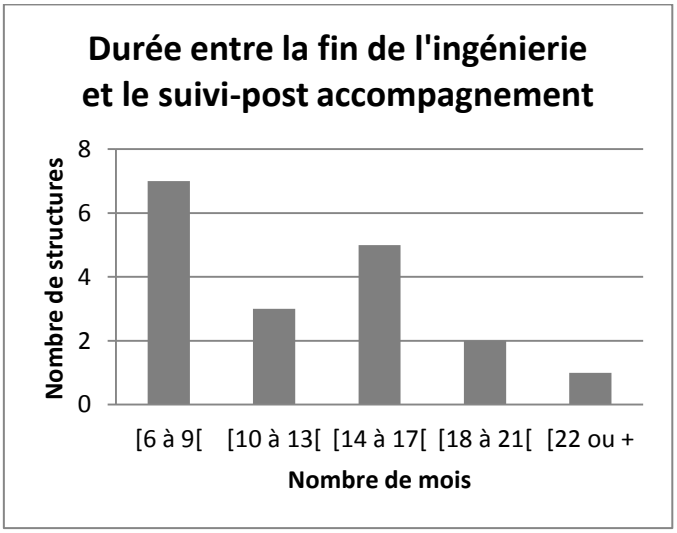
Au total, 31 structures ont été rencontrées :

- 15 entretiens concernaient l'évaluation d'un DLA individuel.
- 2 DLA collectifs ont été évalués. 6 entretiens concernaient l'évaluation de deux accompagnements collectifs. Pour l'un des DLA, comprenant neuf associations, l'ensemble des structures n'a pas été rencontré.
- 10 associations ont été rencontrées pour évaluer l'impact du « pitch-dating associations-entreprises». Seul un participant n'a pas souhaité être rencontré. La grille d'évaluation du pitch-dating a été différente de celle des accompagnements. Les résultats ne sont pas intégrés au document mais une synthèse est mise en annexe.

- **Temporalité du DLA**

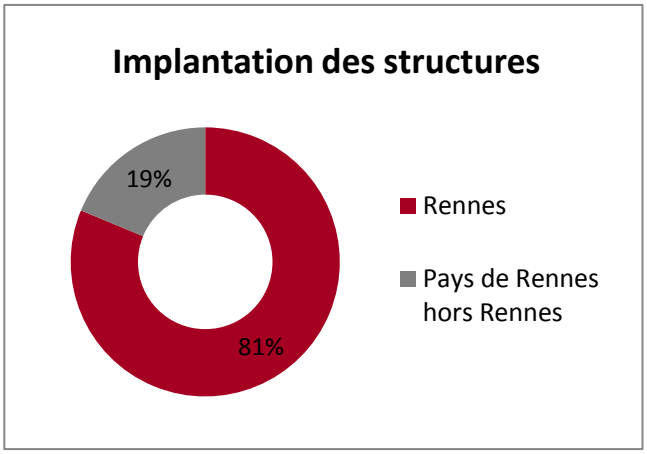
Les ingénieries durent en moyenne six mois. Trois accompagnements ont duré plus d'une année. Seul un accompagnement collectif débuté en 2011, a duré 4 ans. Concernant le temps écoulé entre la date de fin de l'ingénierie et le suivi post ingénierie, il suit la temporalité du DLA. Il oscille donc entre six mois et deux ans. Concernant le suivi du pitch-dating, il a été fait six mois après la journée.

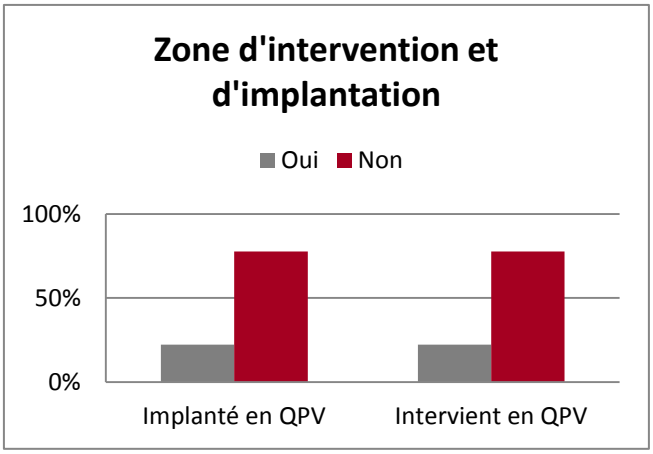




Typologie des structures rencontrées

- **Implantation et zone d'intervention des structures accompagnées**



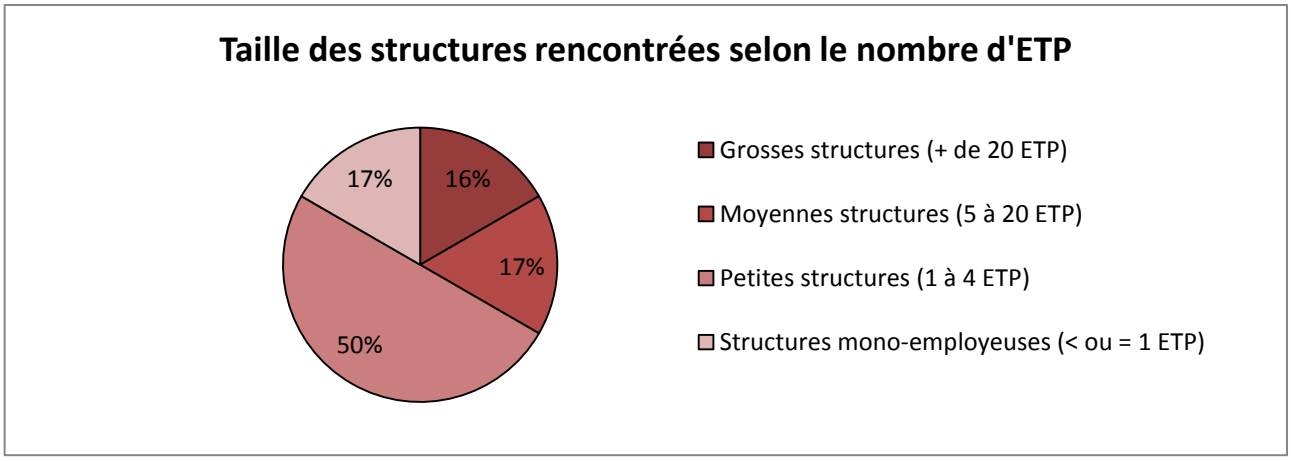


La grande majorité des structures accompagnées par le DLA du Pays de Rennes se situe à Rennes. Seulement 19% des structures se situent hors de Rennes.

Au moment du suivi-post ingénierie, 22% des structures interviennent dans les QPV[17] (elles bénéficient d'un Contrat de Ville).

- **Taille des structures**

Dans le département d'Ille et Vilaine et au niveau national, la majorité des associations emploie moins de trois salariés. (*Source relatives à l'emploi: Données 2014. ACOSS-URSAF et MSA. Traitement R&S.*)
La plupart des structures évaluées sont effectivement petites. 50% des structures comptent un à quatre salariés, et parmi les petites structures, seules 14% ont moins de deux salariés. Trois grosses structures de plus de 30 ETP ont été rencontrées. Ce sont des structures de l'insertion et de l'emploi.

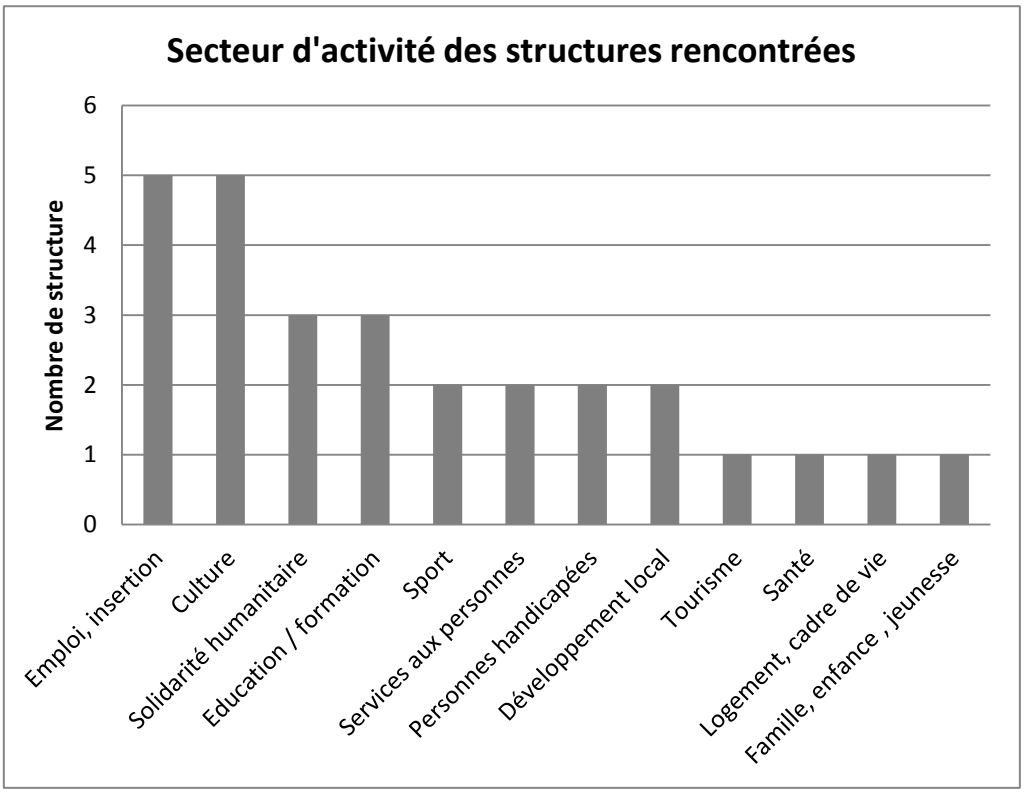


[17] QPV : Quartier Prioritaire de la Ville – https://sig.ville.gouv.fr/adresses/recherche

- **Statut et secteur d'activité des structures accompagnées**

Les structures de l'ESS sont principalement des associations. A l'échelle du pays de Rennes, elles représentent 72% des structures ESS (*Source: DATA'ESS Pays de Rennes, nov 2015*). Cette tendance se retrouve dans l'échantillon des structures rencontrées, puisque seule une des structures, n'est pas une association, mais une SAS (Société par Actions Simplifiée).

Les secteurs d'activité de l'échantillon sont variés. Les plus représentés sont l' « emploi, insertion » et la « culture ». L' « emploi, insertion » correspond en grande partie aux structures de l'IAE[18]. Sa part est très présente car le renforcement de l'emploi est la priorité du DLA. De plus, le secteur d'activité a connu ces dernières années de nombreuses évolutions juridiques et a besoin de soutien.
Le second secteur est celui de la culture. Cela est propre au territoire étudié qui comporte un nombre important de structures associatives culturelles. Les associations du secteur culturel sont celles qui se sont le plus crées ces dix dernières années. Elles sont fragiles et ont besoin d'un soutien pour pérenniser leur activité ou pour se développer (*Source: journal officiel Association, Traitement R&S, nov 2015*).



[18] IAE : Insertion par l'Activité Économique

Mesure d'impact

Pour chaque structure, les données ont été relevées à deux dates différentes : au moment du diagnostic pré-accompagnement puis dans le cadre du suivi-post ingénierie, soit entre 6 mois à 2 ans après la fin de l'accompagnement. L'évaluation est faite de manière quantitative et qualitative.

Impact quantitatif

- **Impact sur l'emploi et le genre des salariés**

	Diagnostic				Suivi			
Secteur principal	**CDI**	**CDD ***	**Total**	**ETP**	**CDI**	**CDD***	**Total**	**ETP**
Education / formation	1	0	1	0,71	2	0	2	0,85
Solidarité humanitaire	0	0	0	0	0	1	1	0,57
Services aux personnes	9	0	9	5,7	10	0	10	7,11
Santé	1	1	2	1	2	0	2	2
Logement, cadre de vie	35	2	37	36,56	37	3	40	39
Education / formation	0	1	1	0,75	0	1	1	1
Emploi, insertion	8	257	265	28	12	320	332	33,57
Emploi, insertion	68	435	503	216,43	65	472	537	248,97
Développement local	2	0	2	2	2	0	2	2
Sport	2	0	2	2	2	0	2	2
Tourisme	3	0	3	3	4	1	5	4,4
Services aux personnes	8	0	8	5,5	8	0	8	6
Culture	4	0	4	2,57	4	0	4	2,57
Education / formation	2	3	5	2,2	2	0	2	2,2
Emploi, insertion	5	10	15	7,86	5	10	15	7,85
Emploi, insertion	2	1	3	2,85	4	0	4	2,93
Emploi, insertion	2	10	12	1,6	2	12	14	1,6
Culture	1	1	2	2	3	0	3	3
Total	**153**	**721**	**874**	**320,73**	**164**	**820**	**984**	**367,62**
Total hors 3 IAE	**42**	**27**	**69**	**39,74**	**50**	**25**	**75**	**46,08**

Les trois grosses structures dont IAE (+ de 20 ETP)

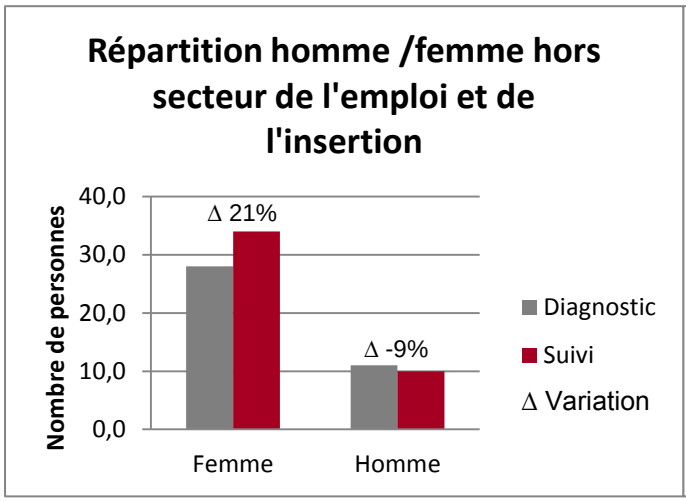
Variations relatives à l'emploi				
	CDI	**CDD***	**Total**	**ETP**
En nombre	11	99	110	46,89
En %	7%	14%	13%	15%

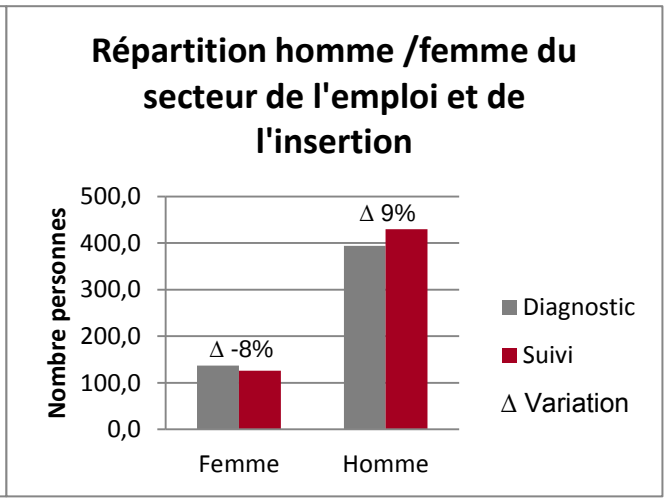
Variations relatives à l'emploi hors 3 IAE				
	CDI	**CDD***	**Total**	**ETP**
En nombre	8	-2	6	6,34
En %	19%	-7%	9%	16%

** intègre le CDD, CDDI (Contrat à Durée Déterminée d'Insertion) et le CDII* (Contrat à Durée Indéterminée Intermittent)

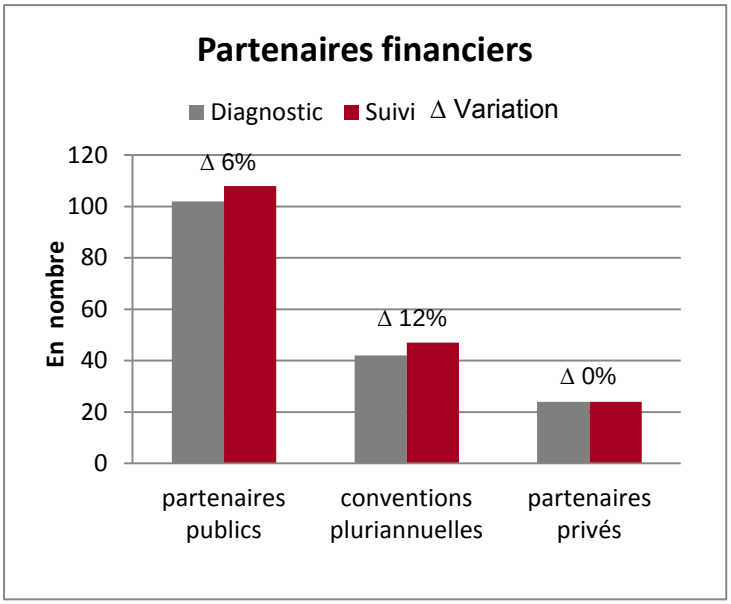
Le nombre d'emplois total a augmenté de 13% soit une création de 110 emplois entre le moment du diagnostic et celui du suivi. Il est important de noter que les trois grosses structures emploient un nombre bien plus important que les autres et qu'elles pourraient fausser les pourcentages. Sans les comptabiliser, le nombre d'emplois a augmenté de 9%.
Le nombre d'emplois permanents des structures rencontrées a augmenté de 7%. En enlevant les trois grosses structures de la liste, les emplois en CDI ont augmenté de 19%.
Concernant le taux de variation des emplois en CDD, il est moins important en enlevant les trois structures de l'IAE, puisque le pourcentage passe d'une hausse de 14% à une baisse de 7%
La quantité d'heures travaillées a augmenté de 15%. Ce taux de variation est proche en enlevant les trois structures.

Dans les structures ESS hors secteur de l'emploi et de l'insertion, l'emploi des femmes, déjà supérieur à celui des hommes, a augmenté de 21% alors que celui des hommes a diminué de 9 %.
A l'inverse, dans le secteur de l'emploi et de l'insertion, le nombre d'hommes, déjà supérieur au moment du diagnostic, a continué d'augmenter et le nombre de femmes a diminué.

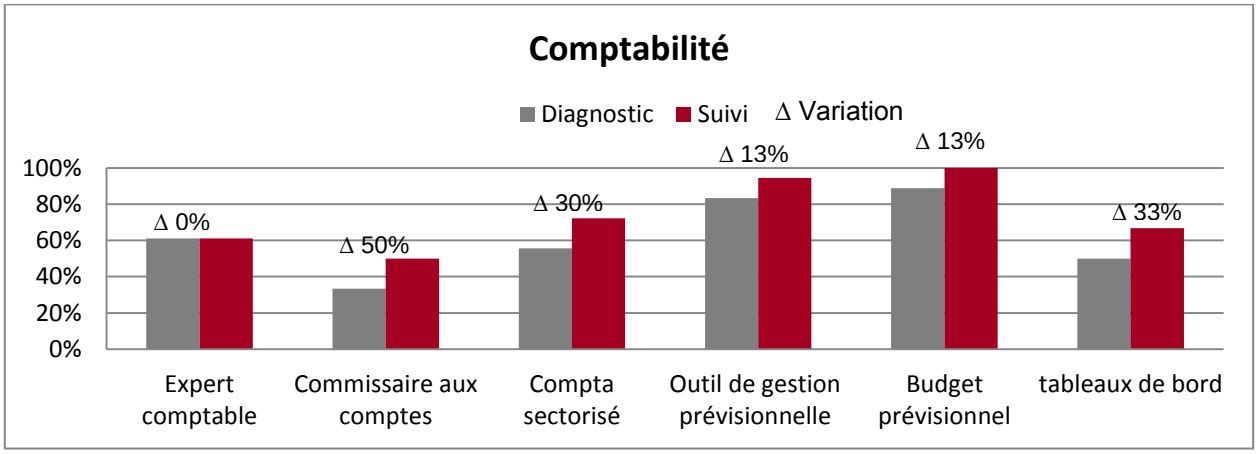




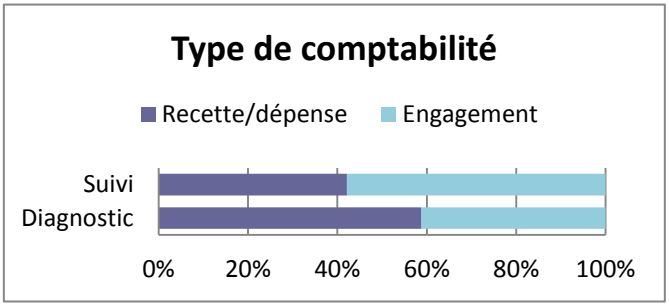
- **Evolution de la situation financière et budgétaire**



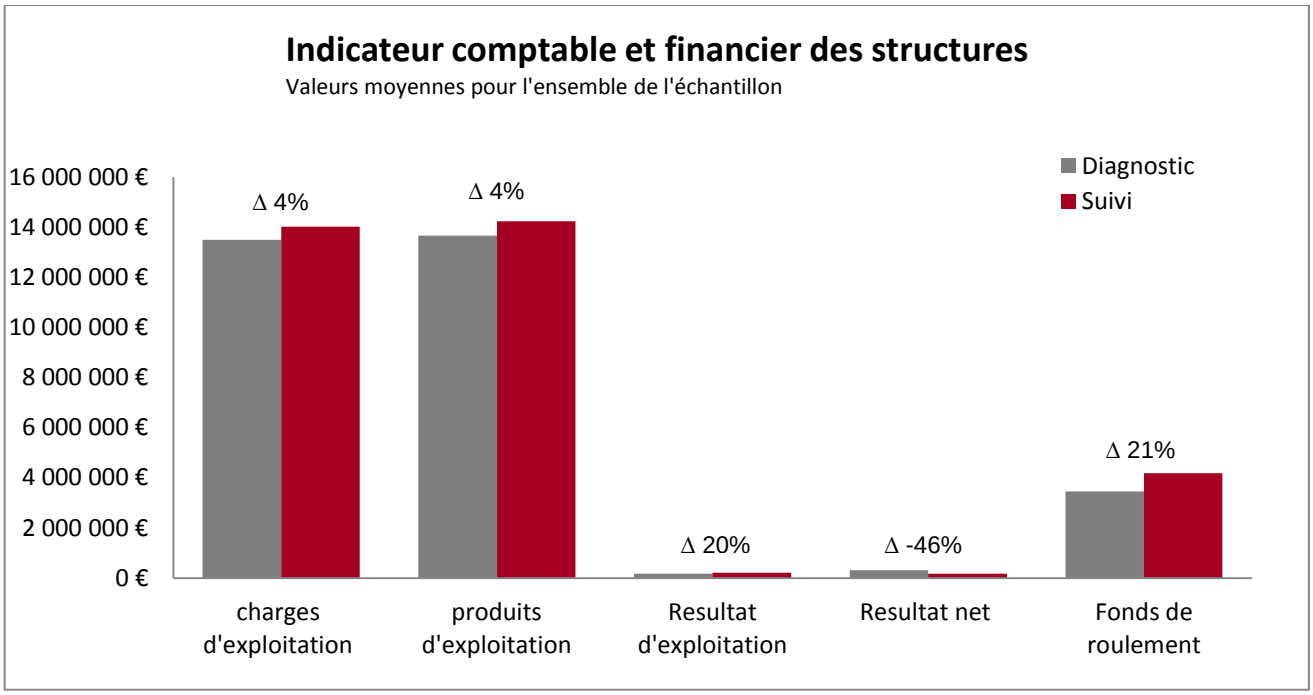
Le nombre de partenaires publics et conventions pluriannuelles des structures bénéficiaires a augmenté. Compte tenu du contexte économique, cela tend à penser que l'accompagnement DLA a un impact sur la relation de confiance entre les structures et leurs financeurs publics. L'accompagnement n'a cependant pas permis aux structures de développer des partenariats avec des financeurs privés .



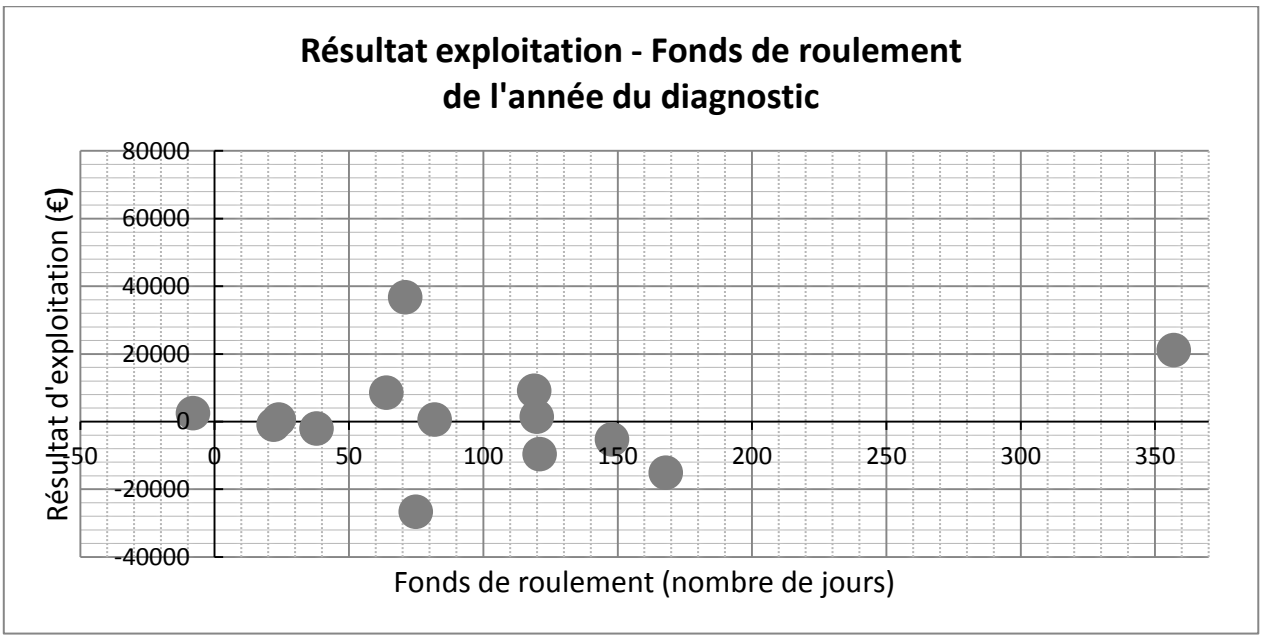
La gestion comptable des structures accompagnées s'est globalement améliorée. Le nombre de structures ayant un commissaire au compte a augmenté de 50%, mais reste encore faible. Les très petites structures n'en ressentent pas le besoin. Désormais, 100% des structures ont un budget prévisionnel.

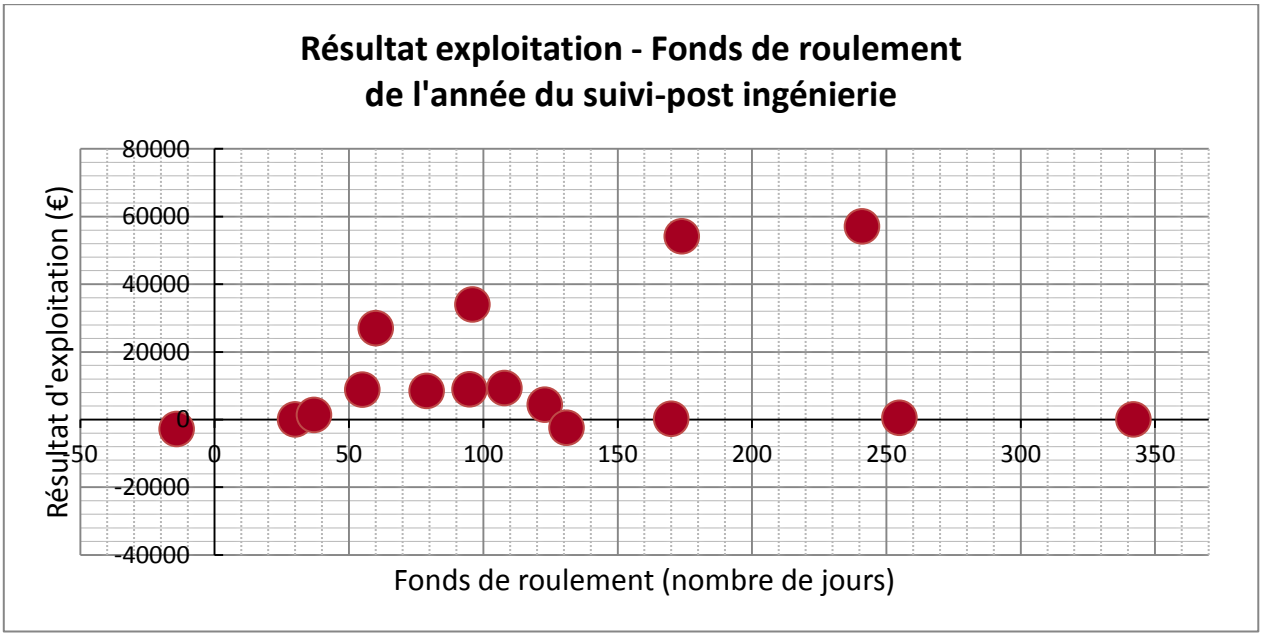


57% des structures accompagnées sont passées d'une comptabilité recettes/dépenses à une comptabilité d'engagement.



Cet histogramme montre qu'en matière d'indicateurs financiers, les structures rencontrées ont globalement amélioré leur santé financière. Elles ont renforcé leur fond de roulement.
Les charges et les produits d'exploitation ont légèrement augmenté. La diminution du résultat net montre quant à elle une certaine fragilité. Le résultat d'exploitation est positif et a augmenté. Cependant, il est faible puisqu'il ne représente que 1.46% du montant des produits d'exploitation.





Une amélioration globale du fond de roulement a eu lieu entre l'année du diagnostic et l'année du suivi-post ingénierie. La consolidation de la situation économique des structures ayant bénéficié du DLA est due au travail sur les outils de gestion, le modèle économique et/ou le projet de la structure.

Impact qualitatif

- **La prise de recul et le regard extérieur**

Dans un premier temps, la photographie de la structure avec le diagnostic permet de pointer les atouts et faiblesses des structures. L'avis d'une tierce personne aide à voir des choses qui ne sont pas forcément perçues en interne. Le dispositif invite à un temps de réflexion collectif, de prise de recul sur l'activité et sur l'organisation interne, et à une réflexion prospective. La mise au clair d'éléments, permet à la structure de continuer à avancer sur de bonnes bases. Souvent, les structures ont le sentiment d'être accaparées par le quotidien et ne priorisent pas ce travail de structuration au le reste de leurs tâches. Néanmoins, elles expriment toutes le mieux-être procuré par cette prise de recul quand elles y accèdent.

« Le DLA nous a permis de sortir la tête du guidon. » *(Expression très récurrente)*
« Nous avons pu enfin nous poser pour prendre le temps de réfléchir à l'avenir de l'association. »
« Le regard d'une tierce personne a aidé l'association à prendre du recul. »

- **La mise en marche d'une nouvelle dynamique**

Le temps de l'ingénierie donne une nouvelle dynamique aux structures. La route est éclairée, les acteurs voient plus clair et savent comment et vers où avancer. La dynamique de l'ingénierie perdure ainsi souvent sur la durée. Seule une association a perdu cette dynamique et n'a pas continué à mettre en œuvre le travail effectué avec le prestataire de l'accompagnement DLA.
Le DLA permet de regarder vers l'avenir, de remettre de la prospective et de savoir vers où aller.

« Les membres de l'association ont désormais une vision commune sur l'avenir, cela nous a remotivé. »
« La clarification des tâche de chacun, nous a permis d'être mieux organisé et plus efficace. »

- **Une mobilisation des acteurs**

Le DLA est une démarche volontaire et collective. La plupart des membres des associations s'est impliquée dans la démarche d'accompagnement. Le DLA a souvent permis de développer la communication interne de l'association grâce aux différentes réunions, de mieux connaitre le rôle de chacun et d'avoir une vision commune des projets de la structure. Pour d'autres cas plus compliqués, il aurait fallu un accompagnement dédié totalement à la cohésion entre l'ensemble des acteurs de l'association, élément fondamental pour construire et avancer.
Ce qui fait beaucoup progresser les structures est la volonté de leurs dirigeants. Décider de façon volontaire de faire appel à une ressource externe témoigne de leur esprit d'ouverture et faculté de remise en cause. Le chemin de progression démarre dès l'interpellation du DLA.

« Le DLA a permis de réintégrer les bénévoles »
« Au début le DLA était vu comme une contrainte par certains, mais dès le début de l'ingénierie, son intérêt a été partagé. »
« Les liens entre les salariés et les bénévoles se sont développés »

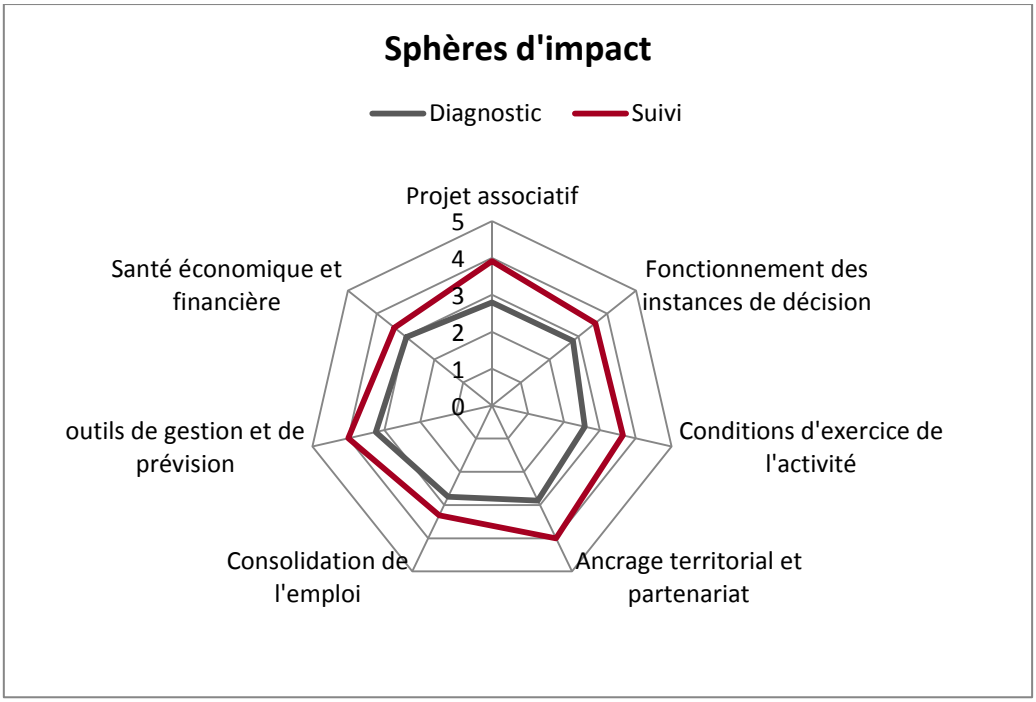
- **Une professionnalisation**

L'intégration de nouveaux outils opérationnels dans les méthodes de travail a permis de professionnaliser les structures, notamment les plus petites. Pour les plus grosses structures, la mise au point du projet associatif est souvent un bon outil permettant de se professionnaliser sur la démarche de partenariat.

« Nous avons une comptabilité plus structurée et plus complète qui nous permet d'analyser notre activité »
« Nous avons divulgué le projet associatif à nos partenaires »

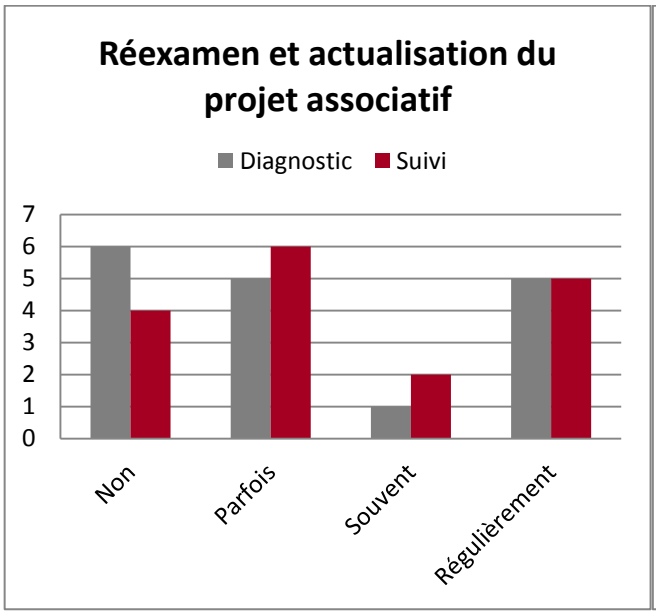
- **Sphères d'impact**

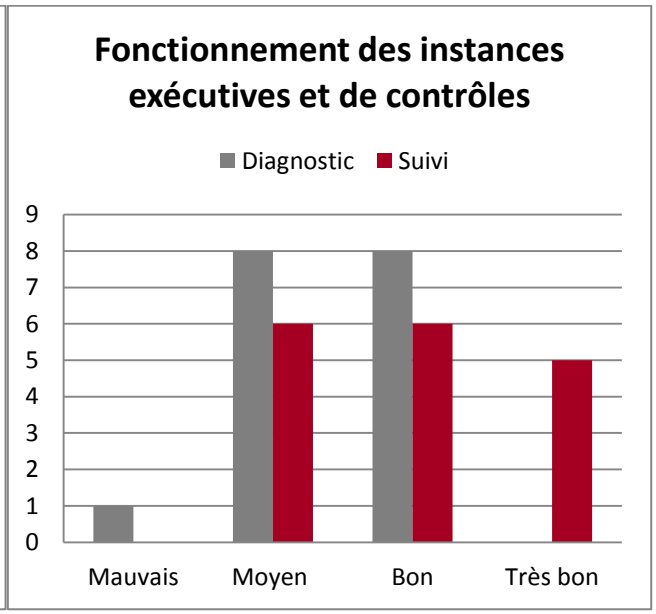
La construction des sphères d'impact est basée sur du déclaratif. Elle représente la perception des structures bénéficiaires, au moment du suivi-post ingénierie.



L'accompagnement a eu un effet positif sur l'ensemble des domaines de la sphère d'impact. Le projet associatif, l'ancrage territorial et les partenariats se sont nettement améliorés. Les conditions d'exercice de l'activité se sont également bien améliorées.
Même si la situation financière et la consolidation de l'emploi sont meilleures, elles restent les sphères les plus fragiles et les plus difficiles à faire évoluer. Le mouvement de ces deux sphères est souvent la conséquence de l'amélioration des autres sphères.

- **Le fonctionnement des instances et de la vie associative**





Le nombre d'associations qui n'actualisaient pas leur projet associatif a diminué entre le moment du diagnostic et le moment du suivi. Concernant le fonctionnement des instances exécutives et de contrôle, il s'est ressenti nettement amélioré.

Le nombre de bénévoles dans les associations a **augmenté de 6%**

Les structures ont donc réussi à intégrer davantage les bénévoles dans la vie et les projets de l'association. Avec un projet plus clair et mieux structuré, il devient plus séduisant et attrayant.

Le ressenti des structures sur le DLA

Généralement, les associations ne perçoivent pas en amont le temps et l'investissement que demande un accompagnement. Elles s'en rendent compte en avançant. Le temps de l'accompagnement est souvent ressenti comment une période lourde, très dense. Mais une fois le chemin parcouru, les structures sont majoritairement satisfaites. Seule une association n'a pas apprécié la période de l'accompagnement, mais elle s'est rendu compte, quelques mois plus tard qu'il avait permis d'impulser une nouvelle dynamique.
La manière de procéder des prestataires a majoritairement été appréciée par les structures (temporalité, contact humain, pédagogie). Seules deux associations n'ont pas été satisfaites. Les causes de l'insatisfaction font assez souvent écho à la qualité de l'engagement, de l'investissement et de la motivation des dirigeants à rentrer dans la démarche.

Annexes

- **Impact du pitch dating associations-entreprises**

Evaluation du pitch-dating

Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information, le pitch-dating est devenu un concept du Web et d'un monde hyper-immédiat, où l'instant est roi. Parler de soi, c'est maintenant ou jamais! Parler et défendre son projet associatif d'utilité sociale nécessite de travailler sa confiance en soi. Et aller à la rencontre des entreprises n'est pas une démarche naturelle.
Pour les associations, c'était une opportunité pour chercher à créer de nouvelles relations et mettre en place de nouveaux moyens au service de leur projet. Pour les entreprises, c'était l'occasion de nouer des liens avec des acteurs de la vie sociale et culturelle du territoire et d'agir, de contribuer au développement durable et au bien-être de la société.

Le bilan du pitch-dating est positif. La journée a permis de développer la réflexion sur les financements privés, et sur ce que l'association et l'entreprise peuvent s'apporter. Avec la formation du matin, la présentation de l'activité de certaines associations est désormais plus claire, et l'après-midi avec les entreprises était un bon entrainement. Mais les retombées en termes de partenariat réel sont plutôt faibles et souvent difficilement palpable. Des petites choses ont été parfois déclenchées par la journée, tel qu'un simple contact, qui peut se développer ou qui peut rester en gestation plus ou moins longtemps.

L'opération a été simple en termes d'ingénierie qui a été directement opérationnelle. La journée a été très pragmatique mais le faible niveau d'information préalable a amené les associations à être mal échauffées. Elles ont été comme prises à froid.

Les entreprises ne sont pas réellement demandeuses d'un partenariat. Il a été difficile pour les organisateurs de trouver le soutien nécessaire pour mobiliser des entreprises ou réseaux d'entreprises. Des promesses et engagements non pas été tenus de partenaires devant contribuer à mobiliser des entreprises. Cependant, des pistes ont été identifiées depuis.

La journée était à la fois une journée de rencontre entre associations et de rencontre associations-entreprises. Il resterait à créer aussi un temps de rencontre entre les entreprises.

Et si c'était à refaire, comment l'améliorer ?

- L'opération a été une édition de rodage. Elle aurait besoin de s'inscrire dans le paysage pour avoir et gagner sa pertinence.
- Une formation aux chefs d'entreprises pourrait être incluse pour équilibrer les relations.
- Il serait préférable d'informer davantage sur l'objet du pitch en amont
- Développer les liens avec l'entreprise : trouver un relais sur le territoire pour réitérer l'expérience (BUG/CRVA ?)

Et la revue du journal Le Monde des 6 & 7 novembre 2016 qui montre que nous sommes en phase avec notre temps :