

Rapport d'activité - année 2017

Convention triennale (2017-2019)



Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Pays de Rennes

(RESO SOLIDAIRE)

Avec le soutien financier de :



SOMMAIRE

1. Introduction	3
2. Activité générale du DLA	3
2.1. Synthèse de l'activité 2017	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	13
3.4. Processus de consolidation de l'accompagnement	14
3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement	14
3.4.2. Mesure d'impact	14
3.4.3. 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	21
5.2.1. Actions du chargé de mission DLA	21
5.2.2. Le comité d'appui	21
5.3. Stage DLA	22
5.3.1. Bilan 2017	22
5.3.2. Perspectives 2018	24
6. Processus de fonctionnement	25
6.1. La relation prestataires	25
7. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités	26
7.1. Héritage et dimension trans-générationnelle	26
7.2. Les demandes à transformer	26
7.2.1. DLA vu comme un dispositif de financement	27
7.2.2. Etude de marché	27
7.2.3. Médiation de conflit	27
7.2.4. Suggestion entendue comme une injonction	28
7.3. Crise innovation	28
7.4. Le faire ensemble	28
7.5. La crise du bénévolat et la gestion des ressources	29
7.6. La gestion du temps - l'urgence	30
8. Synthèse	31
Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires	32
Annexe 2 : Référentiels métier chargé de mission DLA	32
Annexe 3 : Evaluation de l'impact	33

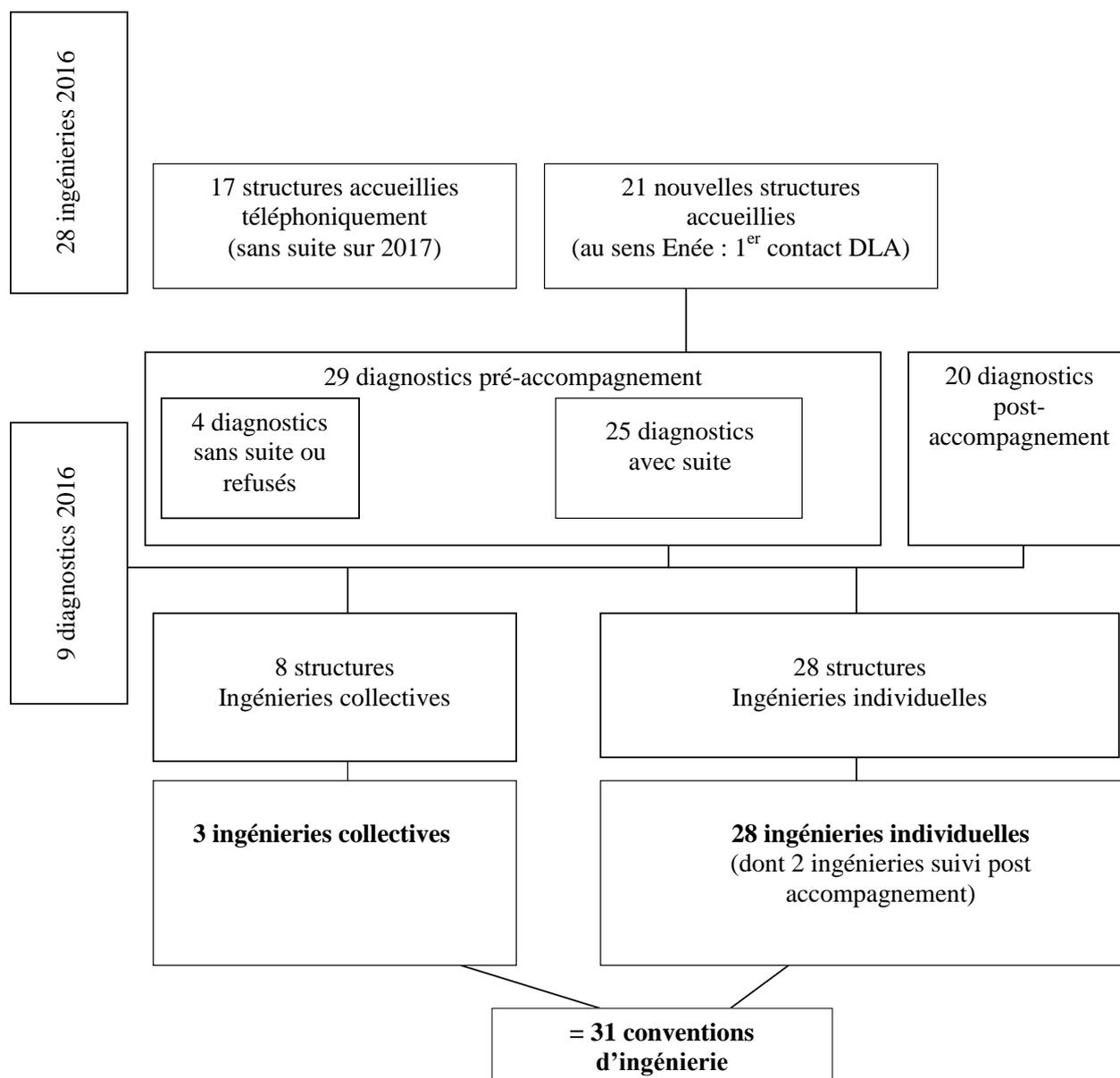
1. Introduction

Le document présente l'activité du DLA pays de Rennes de l'année 2017, première année de la convention triennale 2017-2019.

2. Activité générale du DLA

2.1. Synthèse de l'activité 2017

83 structures et collectifs au total ont été en contact avec le DLA sur l'année 2017. Cela intègre la relation avec les structures accueillies sur l'année 2017 et celles en suivi accompagnées sur les deux dernières années (principalement ingénieries démarrées en 2016 et terminées en 2017).



9 ingénieries financées sur le budget ingénierie 2017 sont issues de diagnostics réalisées sur l'année 2016, ce qui est presque le double de l'année 2016 (il n'y en avait que 5). Cela suffit à expliquer un début d'année fort en consommation de l'enveloppe (cf. ci-après).

2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2017 est le suivant :

2017	Offre de service interne				Fond d'ingénieries						
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries			
	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé		
Avenant 2											
Accueillies ¹	16	21	131%								
				Ing. Individuelle	25	28	112%	25	28	112%	
Diagnostics partagés	33	29	88%	Dont suivi post-accompagnement	6			6			
Suivi post réalisé	20	20	100%	Ing. Collective	12	8	67%	3	3	100%	
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					70	68	97%				
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (réalisé par le DLA ou par un tiers)					30	20	67%				

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.

¹ Accueillie au sens nouvelle cible jamais touchée par le DLA

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

Année N = 2017					Pays de Rennes		
	Objectif	Réel			Objectif	Réel	%
	2017	2019	2018	2017	Cumul	Cumul	Cumul
Structures accueillies (Nouvelles cibles + 20% des structures déjà accompagnées)	32			30	95	30	94,74%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	22			21	65	21	96,92%
<i>dont structures déjà accompagnées avant – Année N-3</i>	10			9	30	9	90,00%
Structures diagnostiquées	31			29	92	29	94,57%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	21			17	62	17	82,26%
<i>dont structures déjà accompagnées avant Année N-3</i>	10			12	30	12	120,00%
Ingénieries individuelles (et collectives !) (85% des diagnostics)²	28			31	84	31	110,71%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	20			22	60	22	110,00%
<i>structures déjà accompagnées avant Année N-3</i>	8			9	24	9	112,50%
Structures post-accompagnées	27			20	80	20	75,00%
Ingénieries suite à un post-accompagnement (20% des structures post-accompagnées)	5			2	15	2	40,00%
Journées consacrées à l'ancrage territorial	17			11	50	11	66,00%

Commentaires :

- Le DLA pays de Rennes continue à être toujours autant interpellé 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. Il n'y a pas eu de temps forts particuliers ni, non plus, d'organisation de comités d'appui.
- L'élément particulier est le nombre important de structures revenant vers le dispositif. Plusieurs structures interpellent le dispositif 5 à 10 ans après leur premier accompagnement. Elles peuvent rentrer dans un nouveau cycle de vie, se retrouver confrontées à de nouveaux enjeux méritant un regard extérieur.

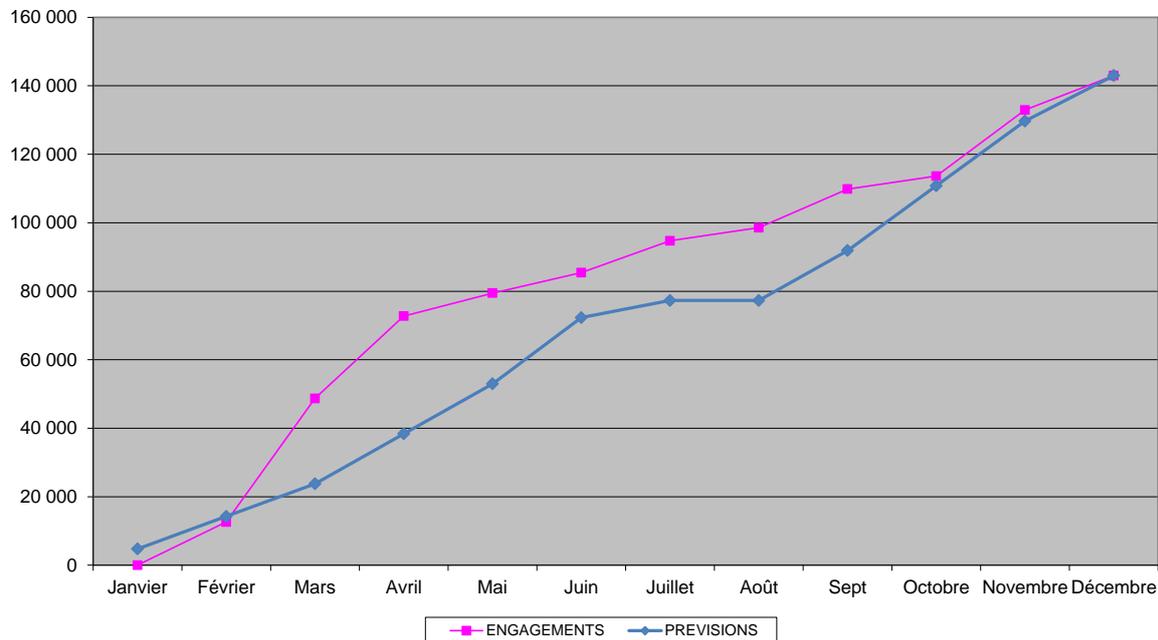
² Il s'agit ici du nombre d'ingénieries individuelles et collectives et non du nombre de structures

2.3. Synthèse des éléments financiers

Année	2017	2018	2019
Offre de service interne	74 500 €		
DIRECCTE	38 000 €		
DR Caisse dépôts	12 500 €		
Conseil régional	21 500 €		
Département 35			
Crédit mutuel de Bretagne	2 500 €		
Fonds d'ingénieries	143 000 €		
DIRECCTE	68 000 €		
DR Caisse dépôts	37 000 €		
Conseil régional	28 000 €		
Département 35	10 000 €		
TOTAL :	217 500 €		
Fonds d'ingénieries engagés	143 000 €	€	
Reliquat N-1	0 €	€	

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

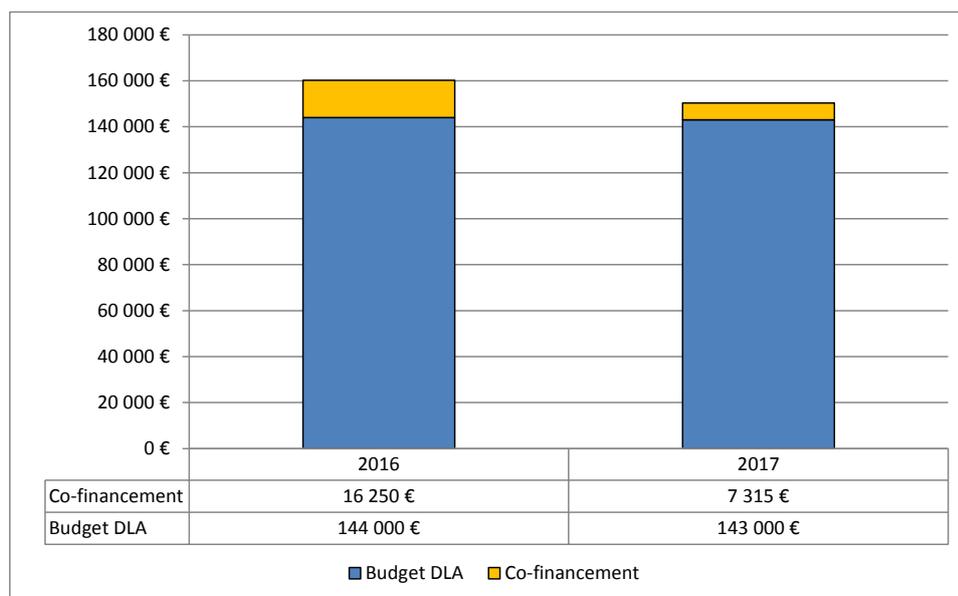
Suivi en cumulatif des dépenses ingénierie engagées année 2017



La pente de la courbe des engagements 2017 montre un niveau d'engagement très fort au 1^{er} trimestre. La moitié de l'enveloppe ingénierie était engagée au 31 avril 2017.

Le tableau de suivi mis à jour est le suivant :

Ingénieries	Réalisé 2017	Réalisé 2018	Réalisé 2019
Ingénieries individuelles	130 464 €		
Ingénieries collectives	12 536 €		
Total fonds d'ingénieries	143 000 €		



En 2016, la part de co-financement provenait à 70% de l'accompagnement collectif de trois structures du patrimoine. Ce cas particulier ne s'est pas représenté en 2017. En 2017, cela concerne 5 structures différentes.

3. Analyse détaillée de l'activité

3.1. Processus d'accueil

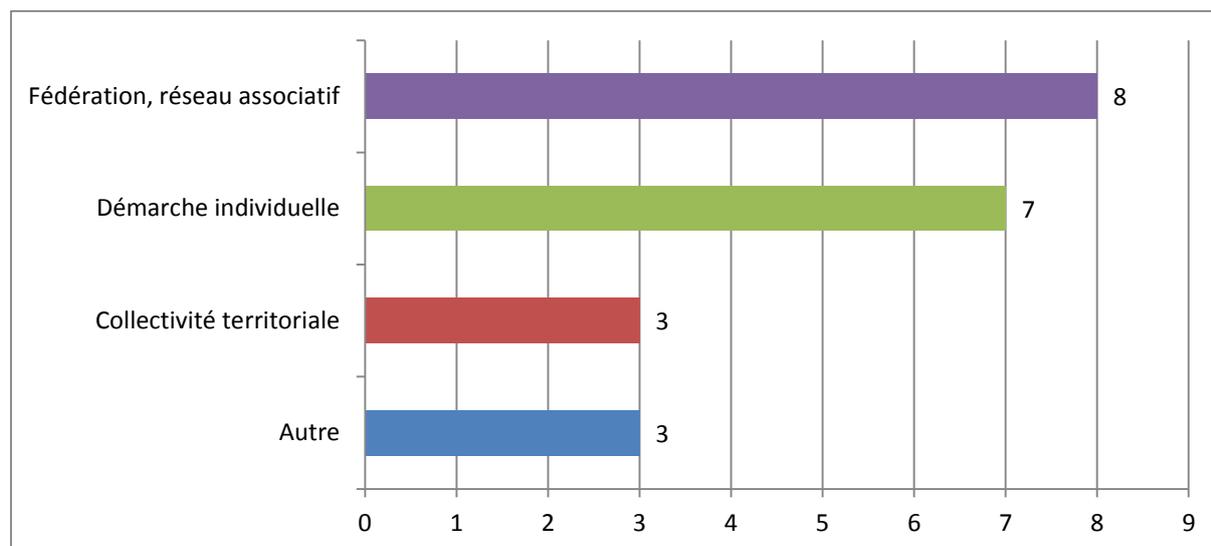
Le nombre de structures nouvellement accueillies en 2017 est de 21. Ce chiffre est plus élevé que prévu (16). Il est proche de celui des trois dernières années (de l'ordre de la vingtaine), ce qui traduit un potentiel toujours fort de structures du pays de Rennes non touchées par le DLA.

Leur nombre reste gérable avec aucune structure laissée sur le bord de la route.

Secteur des structures accueillies	2017	2018	2019	Total
Accompagnement des entreprises	3			3
Agriculture	2			2
Animation sociale	1			1
Culture, arts et patrimoine	6			6
Déchets, eau, énergie	1			1
Education	2			2
Formation	2			2
Hébergement social et médico-social	1			1
Sport	3			3
TOTAL	21			21

« Culture, arts et patrimoine » est le secteur regroupant le plus de structures accueillies.

Les prescripteurs des 21 structures :

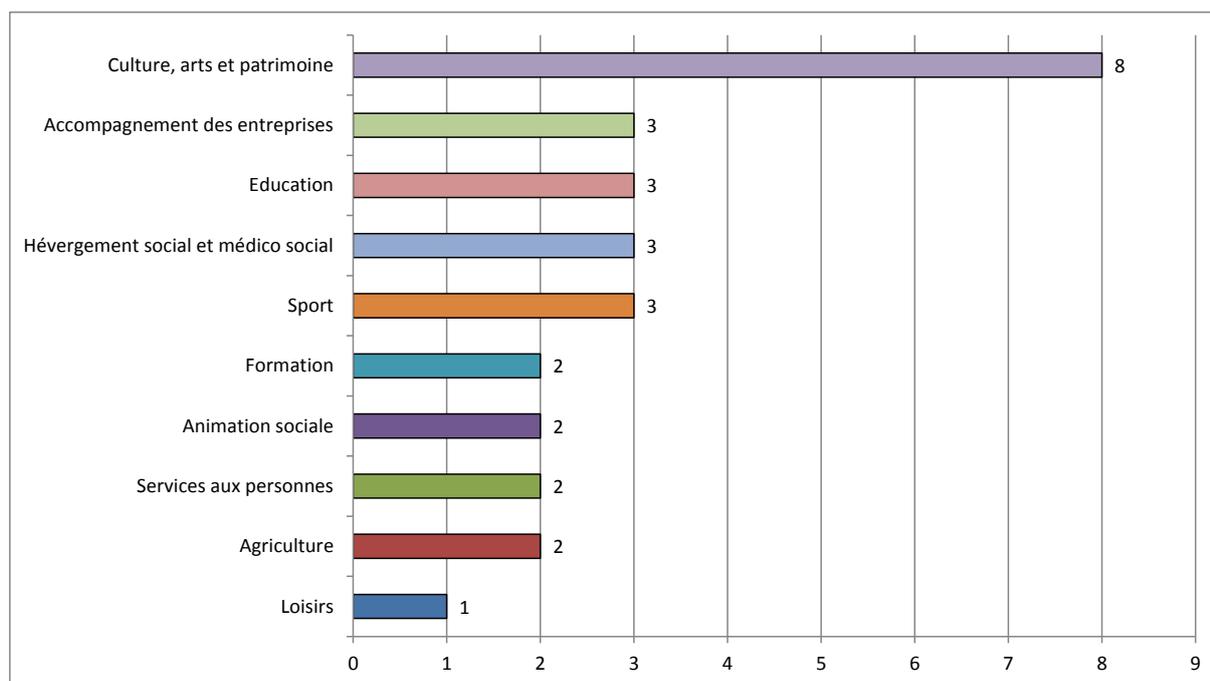


Dans le graphe ci-dessus, la fédération ou le réseau associatif n'est pas nécessairement le réseau auquel la structure est affiliée, il peut être une « association amie ».

Les canaux sont souvent multiples et la notion du « bouche à oreille » reste prédominante. 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. »).

Dans la typologie des prescripteurs il y a la nouvelle personne bénévole ou salariée qui a connu le DLA dans une autre vie (typiquement cela peut être 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).

3.2. Processus diagnostic



Secteur	2017	2018	2019	Total
Agriculture	2			2
Loisirs	1			1
Services aux personnes	2			2
Sport	3			3
Hébergement social et médico-social	3			3
Culture, arts et patrimoine	8			8
Education	3			3
Animation sociale	2			2
Formation	2			2
Accompagnement des entreprises	3			3
Total général	29			29

Un élément remarquable est l'interpellation de trois structures sportives, toutes les trois des structures omnisport de Rennes Métropole (1 sur Rennes et 2 hors Rennes) et cela de façon quasi simultanée. Une quatrième structure du même type va aussi rentrer dans un processus DLA en 2018.

Nota :

Quatre diagnostics n'ont pas été validés et n'ont donc pas débouché sur un appel à cahier des charges.

Il est parfois difficile de mesurer la perte d'investissement lié à un processus engagé qui s'arrête.

Suivant les cas :

- La demande n'était pas mûre.
- Le diagnostic met en conscience la structure qu'elle n'est pas prête ou en capacité à rentrer dans un processus introspectif.

Par ailleurs, la part des structures ayant déjà bénéficié d'un accompagnement dans le passé augmente. L'aspect bénéfique de cette situation est que les structures ayant déjà goûté au DLA reviennent avec un plus haut niveau d'exigence.

Une question posée au chargé de mission DLA à la fin d'un d'entretien diagnostic illustre l'impact que peut avoir un entretien diagnostic partagé sur les bénéficiaires : « *est-ce que vous prenez la carte vitale ?* ».

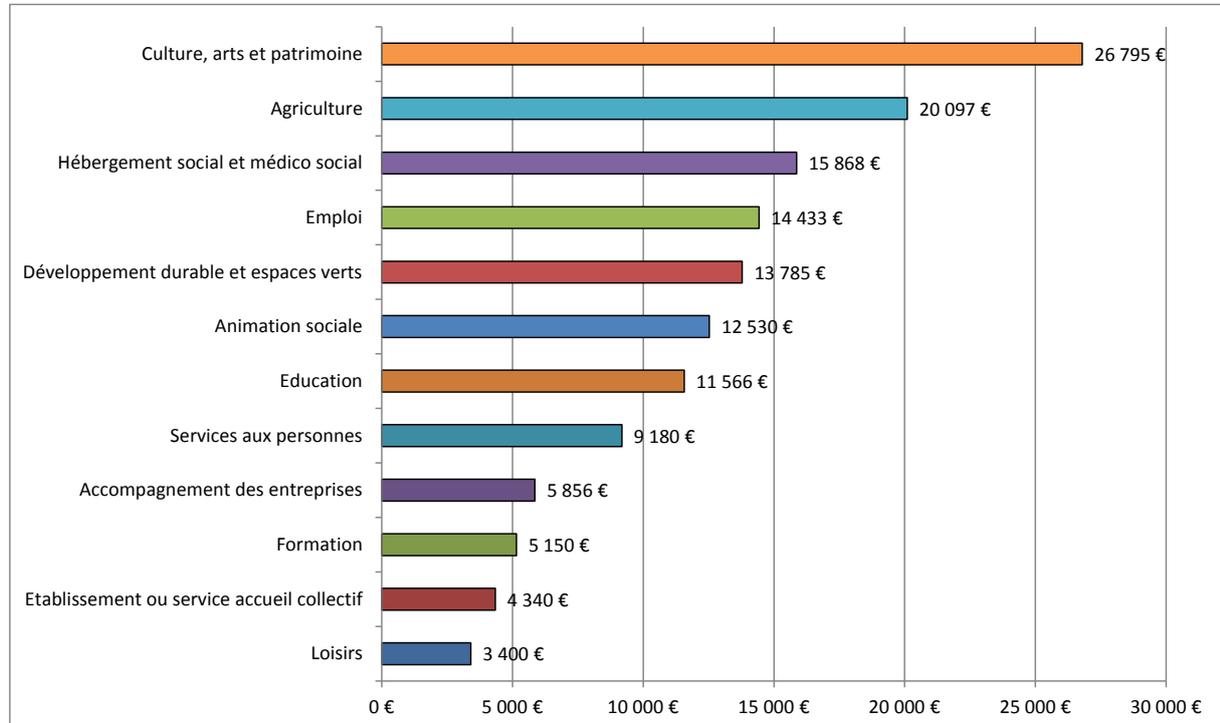
3.3. Processus ingénierie

3.3.1. Analyse sectorielle

Sur l'année 2017 :

Secteur	Budget total modélisé	Financement DLA	Financement hors DLA	Nombre jours
Agriculture	20 097 €	20 097 €		20,5
Emploi, insertion	3 833 €	3 833 €		5
Famille, enfance , jeunesse	6 270 €	6 270 €		5,5
Loisirs	5 100 €	3 400 €	1 700 €	6
Services aux personnes	9 180 €	9 180 €		11
Développement durable et espaces verts	17 025 €	13 785 €	3 240 €	16,5
Emploi	10 600 €	10 600 €		12
Culture, arts et patrimoine	27 370 €	26 795 €	575 €	27
Education	5 296 €	5 296 €		5
Animation sociale	13 130 €	12 530 €	600 €	12
Formation	5 150 €	5 150 €		5
Etablissement ou service accueil collectif	4 340 €	4 340 €		7
Accompagnement des entreprises	7 056 €	5 856 €	1 200 €	6
Hébergement social et médico social	15 868 €	15 868 €		15
Total général	150 315 €	143 000 €	7 315 €	153,5

La répartition graphique du budget ingénierie / secteur sur l'année 2017 est la suivante :



Les bénéficiaires d'ingénierie 2017 concernent en terme juridique :

- 32 associations
- 1 SCOP
- 1 structure GIE/GCS
- 1 collectivité (intégré dans transformation en SCIC)

Nombre de structures impliquées dans les accompagnements :

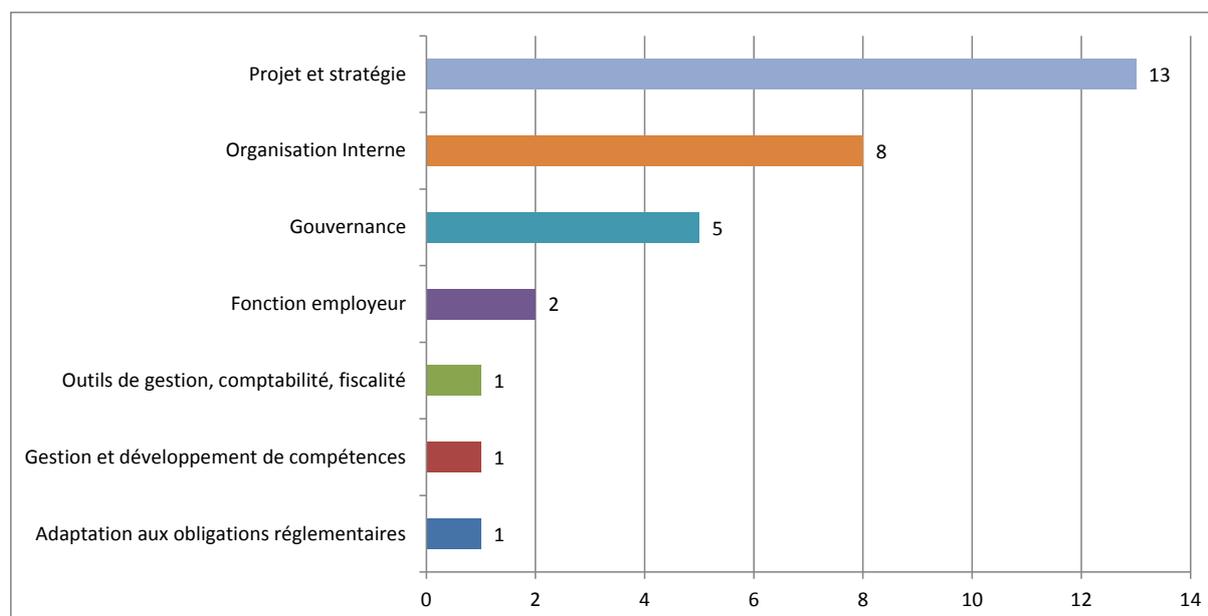
	Total	Ing. individuelles	Ing. collectives
Association	33	27	6
SCOP	1	1	
Collectivité	1		1
GIE/GCS	1		1
Total	36	28	8

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

Domaine	Thématique principale	Total ingénierie	Financement DLA	Financement hors DLA	durée mission (jours)
1. Stratégie, projet	Gouvernance	24 478 €	23 878 €	600 €	23,5
	Projet et stratégie	68 546 €	67 346 €	1200 €	69
2. Ressources humaines, organisation interne	Organisation Interne	35 590 €	30 075 €	5 515 €	37
	Fonction employeur	8 433 €	8 433 €		11
	Gestion et développement de compétences	2 000 €	2 000 €		2
3. Modèle socio économique, gestion financière	Adaptation aux obligations réglementaires	5 400 €	5 400 €		5
	Outils de gestion, comptabilité, fiscalité	5 868 €	5 868 €		6
Total général		150 315 €	143 000 €	7 315 €	153,5

Objet et nombre de prestations (individuelles & collectives cumulées) en 2017 :



La répartition des thématiques d'ingénierie en 2017 est assez proche de celle des années précédentes. Les thématiques projet & stratégie et organisation interne dominent.

Avec la refonte de la nomenclature des thématiques, la gouvernance apparaît désormais comme une thématique à part entière. Le nombre d'accompagnements spécifiques sur cette thématique est important (5/31, soit 16%).

La question de la gouvernance se traite souvent en lien avec une crise humaine et des risques psychosociaux. Les tensions humaines trouvent leur source principale généralement dans les difficultés de management.

Certains accompagnements ne permettent pas d'aller aussi loin que prévu. Cette frustration n'est souvent pas liée au prestataire. Elle est plus souvent liée au manque de maturité du collectif à entrer dans une dynamique de changement et à la capacité d'évoluer du leader. Une organisation ne peut pas avancer plus loin, plus haut que ce que son dirigeant est en capacité de faire.

Quand le système est sclérosé, il est généralement nécessaire de le secouer pour qu'il bouge. Cela peut créer quelques tensions et échauffements car dans tout mouvement il y a des frottements. Le fait que ça frotte sur le temps d'accompagnement est bon signe. La structure est sur la bonne voie ; il reste à garantir les bonnes conditions pour progresser en sécurité sur le chemin parcouru du DLA. La phase la moins confortable, celle du déséquilibre, est néanmoins indispensable pour passer d'un état d'équilibre à un autre état d'équilibre. Il est nécessaire de l'accepter différent du premier.

Une problématique toujours très prégnante est le besoin de renforcer la **gestion RH et la gestion employeur**.

L'élément déclencheur d'un accompagnement est souvent une **crise financière**. Elle est souvent révélatrice d'autre chose comme un manque d'alignement (projet/moyens – activités/environnement mouvant).

La sauvegarde économique peut être l'urgence. Cela aboutit alors à un plan d'actions court terme à mettre en place. Mais très vite, le besoin est de s'articuler avec une réflexion stratégique. Il devient nécessaire de questionner le sens, de ré-interroger le projet placé dans son environnement et de repenser son modèle économique.

La question du **modèle économique** se pose de façon de plus en plus criante avec la raréfaction générale des ressources et l'environnement de plus en plus concurrentiel. Le modèle économique est à appréhender au sens large car il intègre aussi les ressources bénévoles. Sans ces dernières, des ressources financières seraient nécessaires pour répondre au même service. La pérennité des structures est de plus en plus difficile à garantir. Les visions ont tendance à devenir de plus en plus court terme. Il est nécessaire d'être dans la course en permanence. Le risque d'épuisement est élevé d'où l'utilité d'être attentif aux **risques psychosociaux**.

Rien n'est gagné y compris pour les structures qui savent interpeler du financement privé. En effet, les fondations, par exemple, attribuent des aides sur le démarrage d'un projet innovant mais se retirent au bout de 1 à 3 années. Et les associations ne savent plus alors où donner de la tête et vers où se tourner pour financer leurs activités d'utilité sociale.

Mieux se positionner sur son territoire dans un contexte concurrentiel pousse souvent à mieux définir son **utilité sociale** et donc aussi à questionner la façon de l'évaluer.

« *Nous faisons du travail de qualité* »
« *Oui, d'accord, mais qu'est-ce qui vous permet de le dire ?* »

Cette impression d'être meilleur que les autres ne s'avère parfois qu'une croyance ancrée dans le passé. Les structures peuvent ne pas avoir vu le monde bouger autour d'elles. Sans s'en rendre compte, elles se sont retrouvées dépassées, perdues en manque d'un point de référence.

La **question de la transmission** est assez centrale sur un certain nombre d'accompagnements. Elle se pose sur différents cas de figure que ce soit au niveau bénévole ou au niveau salarié comme :

- Un directeur expérimenté (voir historique) qui part à la retraite
- Un président bénévole (voir historique) qui a été l'homme à tout faire, jugé irremplaçable car quatre personnes « normales » sont nécessaires pour abattre le même boulot
- Un gérant de SCOP qui part à la retraite

De plus en plus de chefs d'entreprise se posent la question de transmettre leur société à leurs salariés.

De la même façon des responsables bénévoles ou salariés, leaders charismatiques sur le départ peuvent réfléchir à transformer leur associatif en structure coopérative (SCIC, SCOP).

En effet, en voyant la diminution du nombre de bénévoles (en faisant tout et en partageant peu, il est facile de se retrouver isolés), une grande peur émerge. Mais la peur n'est pas toujours bonne conseillère.

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

Durée missions ingénieries individuelles	2016	2017	2018	2019
Total missions financés par DLA (jours)	115,5	136,5		
Nombre ingénieries	21	28		
Durée moyenne mission (jours)	5,5j	4,88j		

Durée missions collectives	2016	2017	2018	2019
Total jours missions (jours)	24	17		
Nombre ingénieries	2	3		
Durée moyenne mission (jours)	12 j	5,66j		

Le nombre de jours moyen d'une ingénierie individuelle est de 4,88 jours en 2017.

Cependant quand on enlève les deux ingénieries suivi post-accompagnement ce nombre de jours moyen devient : $133,5/26 = 5,14$ jours. Il était de 5,5 jours en 2016.

Ceci montre une bonne maîtrise et pression pour répondre aux besoins d'un maximum de structures.

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 nombre d'accompagnements collectif est à nouveau faible en 2017 comme il l'était en 2016

Il a concerné réellement deux démarches collectives de 3 structures de l'IAE (avec une prolongation) et 5 structures sur le secteur de l'agriculture.

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. Cette répartition est assez similaire de celle des années précédentes.

Villes	Année 2019		Année 2018		Année 2017	
	Financement DLA	%	Financement DLA	%	Financement DLA	%
Rennes					116 078 €	81%
Hors rennes					26 922 €	19%
Total général					143 000 €	

(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 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 2017 grâce à l'intervention d'une étudiante, Fanny Regouffre, « *Master 2 Economie, conseil et gestion publique, spécialité : Analyse de projets et développement durable.* » à l'Université Rennes 1. Elle a mené un stage de 6 mois entre avril et septembre 2017.

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

3.4.2. Mesure d'impact

Le process de la mesure d'impact a été revu par l'Avisé durant l'année 2016. La mesure d'impact nationale ne concerne désormais plus que quelques structures par opérateur (9 en 2016 et 8 en 2017 pour le DLA pays de Rennes) choisies par le statisticien de l'Avisé.

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 Fanny Regouffre.

Ce process national n'enlève pas la pertinence de revoir l'ensemble de toutes les structures sur la phase de consolidation de l'accompagnement (6 mois à 2 ans après l'action d'ingénierie). C'est même un axe central d'évaluation à conserver.

3.4.3. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers

Les ingénieries dites suivi post accompagnement ont été au nombre de deux en 2017, soit trois fois moins que prévu.

Elles ont été menées par le prestataire ayant assuré l'accompagnement préalable. Elles couvrent une réelle action d'ingénierie du prestataire pour, soit compléter et approfondir la démarche d'accompagnement préalable, soit faire avancer une situation restée bloquée après le 1^{er} accompagnement.

Les besoins de mettre en place ce type d'ingénierie de suivi sont pressentis, pour la majorité des cas, lors du bilan à chaud en fin d'accompagnement. Ils sont confirmés généralement lors des diagnostics de suivi post-accompagnement réalisés en 2017 par Fanny Regouffre.

Suite à une décision régionale les ingénieries dites de suivi post accompagnement ont été comptabilisées comme des ingénieries classiques. En effet, dans le cadre national réserve le terme « ingénierie suivi post accompagnement réalisé par un tiers » à un travail de diagnostic de suivi que le DLA délègue à un prestataire extérieur et non à un travail d'ingénierie.

Quel que soit la façon de les nommer, ces ingénieries 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. Cette proposition déjà posée en 2016 n'a pas été réellement mise en œuvre en 2017.

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 2016	1628	617	1011
• <i>dont emplois aidés</i>	34	12	22
Effectif total 2017	1802	798	1004
• <i>dont emplois aidés</i>	56	13	43
Effectif total 2018			
• <i>dont emplois aidés</i>			
Effectif total 2019			
• <i>dont emplois aidés</i>			

La proportion de CDI par rapport aux CDD est assez proche de celle de 2017.

Les emplois aidés les plus couramment rencontrés dans les associations ont été des contrats CAE/CUI.

Les associations cherchent en majorité à bénéficier de compétences. A ce titre, très peu de structures accompagnées par le DLA ont fait appel à des emplois d'avenir³. L'évolution des critères d'éligibilité du contrat CAE/CUI avec des personnes très éloignées de l'emploi risque donc de limiter l'utilisation des emplois aidés CAE/CUI.

Les associations vont sans-doute trouver plus d'intérêts à faire appel à des volontaires en service civique.

L'évolution des politiques de l'emploi amène une augmentation significative du nombre de volontaires en service civique.

Même s'ils ne sont pas comptabilisés dans les effectifs salariés ils viennent en général renforcer les équipes de permanents.

Un suivi et une gestion RH vont rester des besoins importants à assouvir vis-à-vis d'eux.

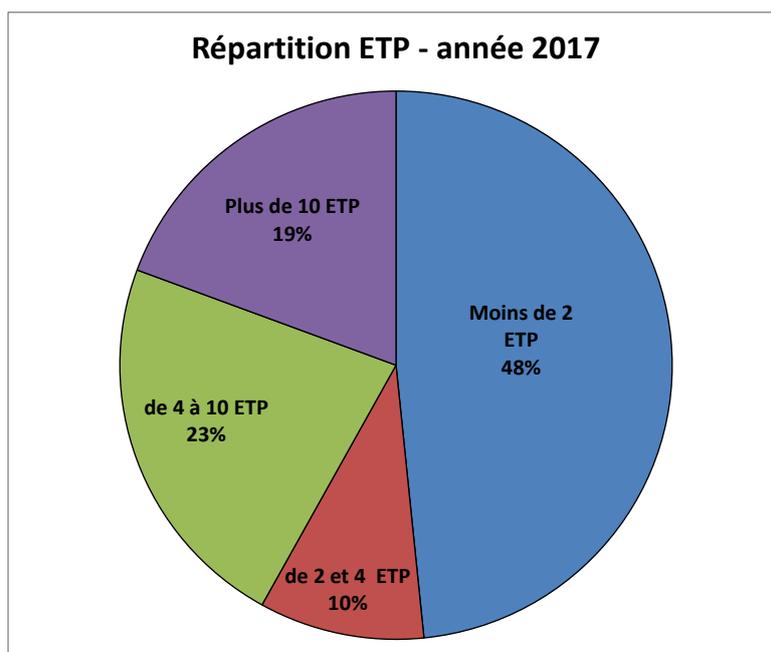
³ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F24438>

3.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées

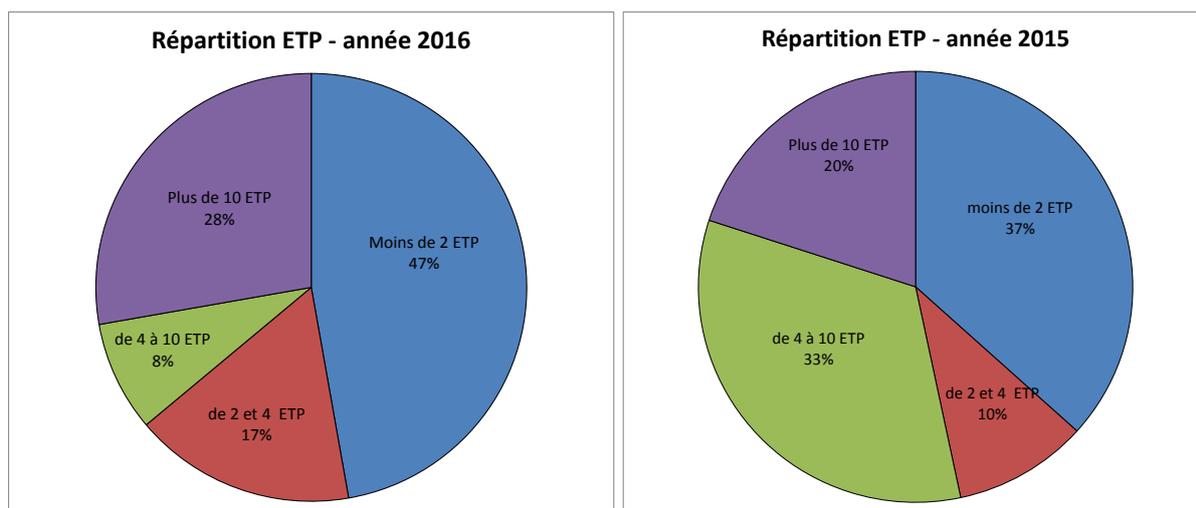
La mesure du nombre d'ETP s'est faite ici sur les accompagnements individuels.

Le pourcentage de petites structures (moins de 2 ETP) bénéficiaires d'ingénierie est quasiment le même que celui de 2016. Il est proche de 50% des structures accompagnées.

Cela 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* ».



En comparaison des deux années précédentes :



En 2017 comme en 2016 deux structures primo employeuses ont bénéficié d'une ingénierie DLA.

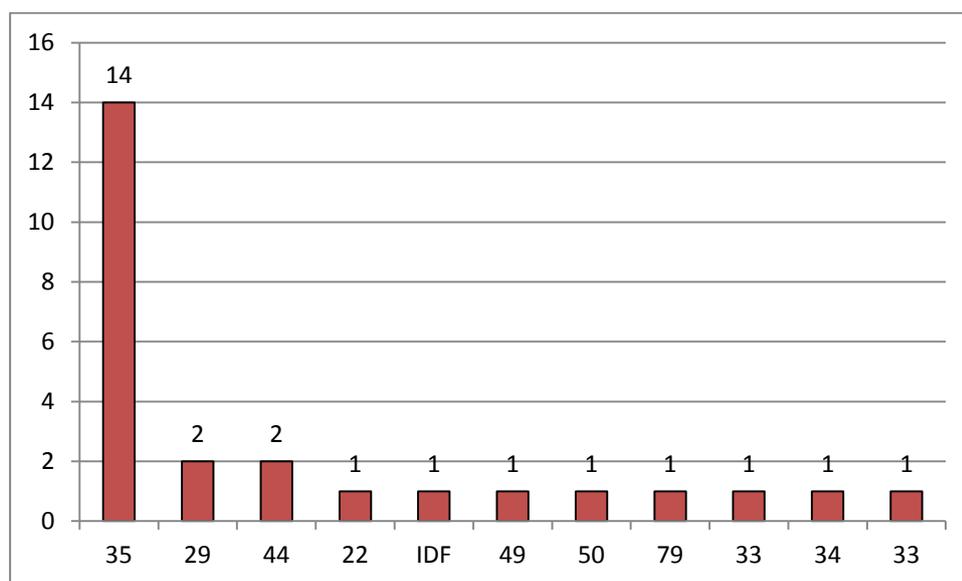
4. Prestataires

	2019	2018	2017	2016
Nombre de prestataires différents intervenus (N)			26	19
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires			10	12
Nombre d'ingénieries (I)			31	28
Nombre moyen de missions par prestataire (I/N)			1,19	1,47

Le nombre de prestataires différents est resté très important puisque le nombre moyen de missions par prestataire est de 1,19 (contre 1,47 en 2016 et 1,31 en 2015).

Le pourcentage de femmes est de 35,71 % en 2017. Il était de 33,3 % en 2016.

La répartition géographique des prestataires par département sur l'année 2017 est la suivante :



53,85% sont originaires d'Ille et Vilaine contre 52,63% en 2016.

65,38% sont originaires de la Bretagne.

84,62% sont originaires du Grand ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie).

Année	2019	2018	2017	2016
Montant total ingénieries			150 315 €	160 250 €
Nombre de jours			153,5	157
Coût TTC moyen /jour			979 €	1020 €

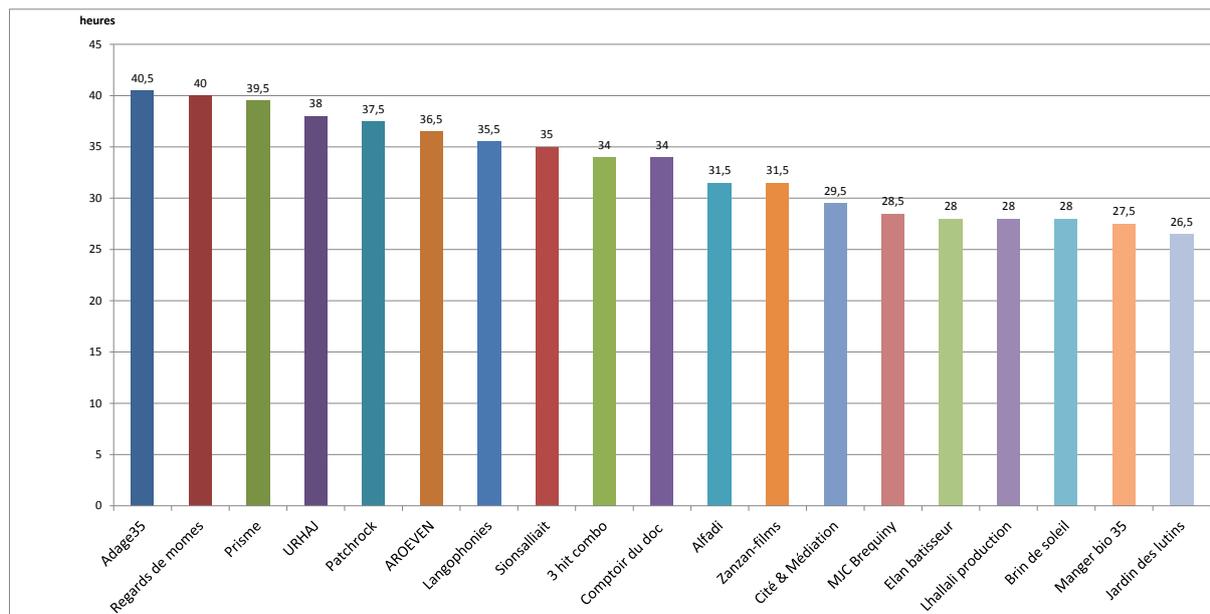
Le coût moyen des accompagnements augmente d'année en année tout en restant proche des 1000 € jour.

5. Offre de service interne

5.1. Analyse du temps passé

Le temps de travail du chargé de mission DLA entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2017 se répartit sur un total de 83 structures et collectifs différents auxquels il faut rajouter environ 25 structures mobilisées uniquement par du temps de Fanny Regouffre sur l'activité suivi post-accompagnement.

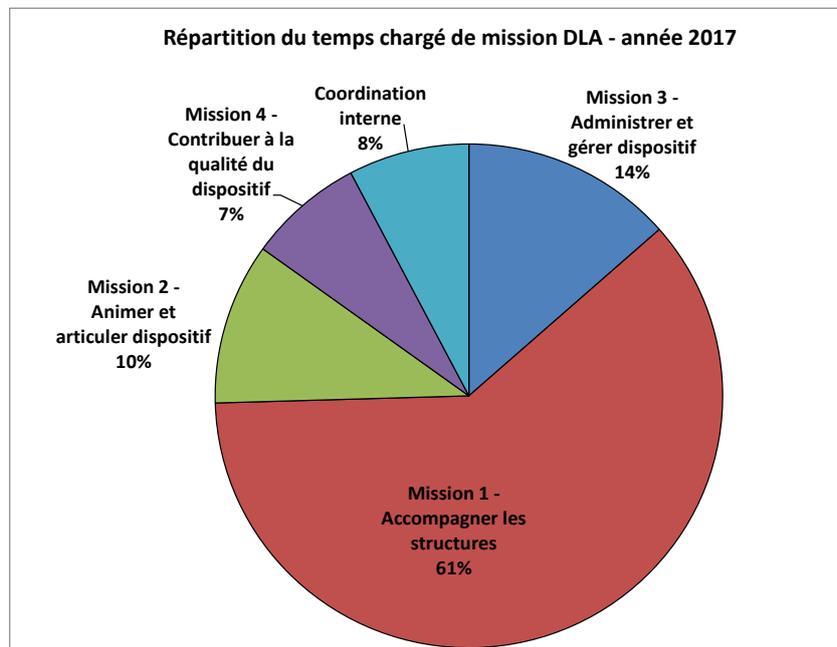
La courbe du temps passé sur les 24 principaux dossiers (hors temps stagiaire suivi-post) est la suivante (sans compter le temps passé en transversal et qui serait à réaffecter individuellement sur chaque projet) :



35 heures est le chiffre à retenir comme temps moyen passé sur un projet sur une année.

La mesure des temps passés s'est basée sur le référentiel d'activités DLA 2015 (cf. annexe 2).

Missions DLA	
1	Accompagner les structures d'utilité sociale
2	Animer et articuler le dispositif au niveau départemental
3	Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif
4	Contribuer à la qualité du dispositif et de ses différents échelons

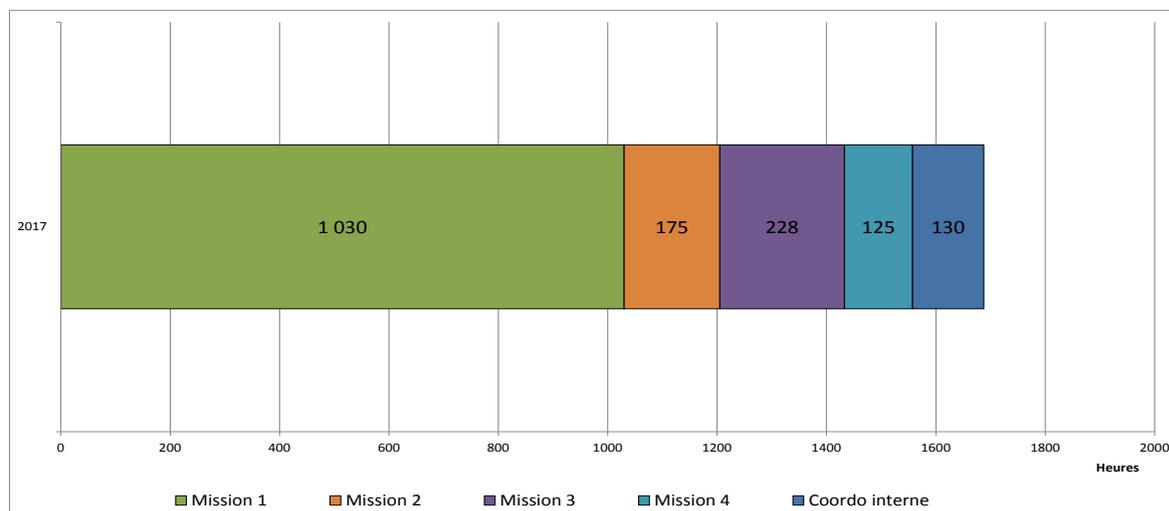


Le temps dédié aux activités de coordination interne à RÉSO solidaire a été comptabilisé en plus sous la rubrique coordination interne. Cette part de temps de coordination interne est plus élevée que les deux années précédentes (8% en 2017 contre 5% en 2015 et 2016).

Le temps d'encadrement du stage est de 113 h quasiment le même qu'en 2016 et en 2015 (respectivement 114 h et 118 h).

La part du temps passé accordée au diagnostic s'est de nouveau renforcée en 2017. Cette tendance à l'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 apparaît 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 :



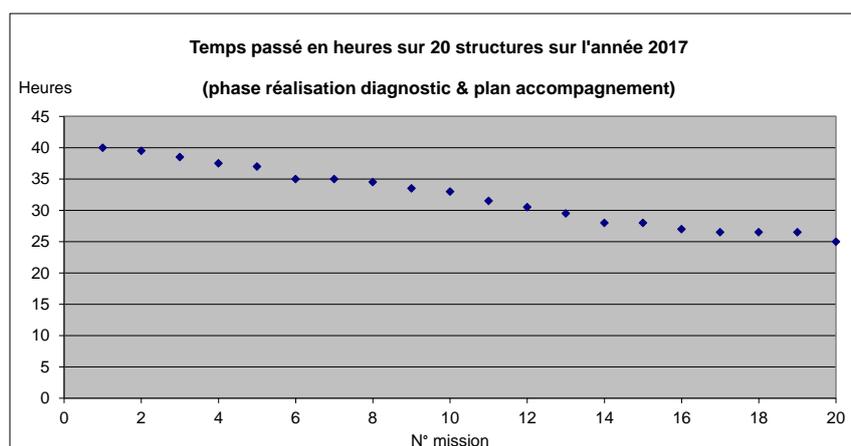
Les réalisés par rapport aux objectifs de la convention triennale 2017-2019 sont les suivants :

Mission (référentiel 2015)	Détail	Objectif convention triennale (% temps)	2017	2018	2019	Réalisé temps 2017-2019
1 - Accompagner les structures d'utilité sociale	Accueillir, informer et orienter	60%	61%			
	Elaborer le diagnostic de la structure et le plan d'accompagnement					
	Réaliser la mise en œuvre et le suivi du plan d'accompagnement, y compris le post-accompagnement					
2 Animer et articuler le dispositif au niveau départemental	Participer à l'animation nationale et régionale du dispositif	10%	10%			
	Alimenter le diagnostic territorial					
3 Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif	Administrer et gérer le dispositif	23%	14%			
	Coordination interne		8%			
4 Contribuer à la qualité du dispositif et de ses différents échelons	Ancrer le DLA dans son environnement local	7%	7%			

La répartition réelle des temps du chargé de mission DLA est très proche des estimations posées lors de la convention pluriannuelle.

Ce temps de coordination interne a été comptabilisé et additionné au temps plus administratif d'animation et de gestion du dispositif (mission 3).

La courbe du temps passé sur la mission 1 (partie socle du métier DLA) sur les 20 projets les plus chronophages est la suivante.



Cela représente un total de 642,5 heures soit une moyenne de 32 heures par structure.

Le temps de déplacement du chargé de mission DLA a augmenté entre 2016 et 2017.

Temps passé chargé de mission DLA	2016	2017	2018	2019
Temps de déplacement (heures)	74	83,5		

5.2. Animation du dispositif et ancrage territorial

5.2.1. Actions du chargé de mission DLA

Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Co-animation de la formation diagnostic organisée par l'Avisé (01 et 02 mars + 18 avril)
- Dialogue de gestion (06 avril)
- Comité d'appui (24 janv, 22 mars, 16 mai, 05 juil, 12 sept, 15 nov)
- Rencontres inter-DLA (09 mars, 11 mai, 11 juillet, 04 oct, 01 déc)
- Formation analyse financière à France Active (08 & 09 nov)
- Comité de pilotage régional (05 décembre)

Collaborations/groupes de travail

- Participation au groupe GPEC-T animé par Rennes Métropole (14 mars, 12 juillet)
- Journée CIDES « accompagner le changement et agir pour la qualité de vie au travail »
- Participation (sans suite !) au groupe animé par la CRESS « accompagnement RH territorial TPE association » (28 mars, 18 mai, 09 juin)
- Séminaire de rentrée RÉSO solidaire (04 & 05 septembre)
- Participation journée Hackathon emploi dans les associations animée par BUG (30 nov)
- Participation matinale CRESS sur le guide des bonnes pratiques (12 déc)

Rencontres ou évènementiels

- Web binaire Afdas sur dispositif appui spectacle vivant (20 janvier)
- Rencontre « la SCIC c'est magique » à l'hôtel Pasteur (17 mars)
- Rencontre sur l'économie collaborative à Rennes Métropole (30 mars)
- Présentation bilan DLA aux partenaires départementaux (1^{er} juin)
- AG Réso solidaire (08 juin 2017)
- Intervention à la rencontre nationale des Bistrot Mémoire (21 septembre)
- Participation à la Journée simulation recrutement – IGR⁴ de Rennes (25 nov)

5.2.2. Le comité d'appui

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

Il n'y a pas eu en 2017 de temps consacrés à des comités d'appui sectoriels. En contrepartie les DLA départementaux (Bretagne Active et RÉSO solidaire) ont participé à un temps de partage de leur bilan annuel le 01 juin 2017.

Cette rencontre a été l'occasion de présenter une synthèse du bilan triennal 2014-2016⁵.

Le compte rendu de cette rencontre qui réunissait un large panel du territoire est accessible sur le lien suivant : <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/synthese-1er-juin-VF.pdf>

⁴ <http://www.igr.univ-rennes1.fr/content/journ%C3%A9e-simulation-recrutement-jsr>

⁵ http://www.resosolidaire.fr/bibliotheque/file/presentation_DLA_bilan-2014-2016-vf.pdf

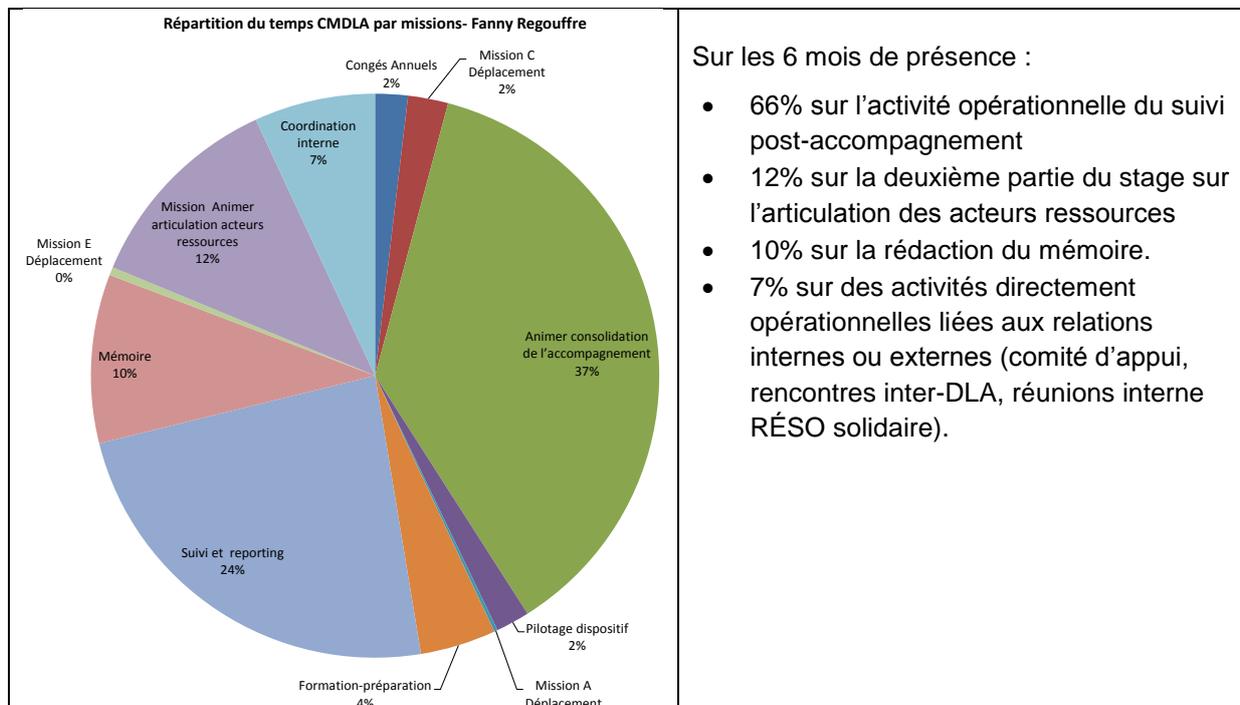
5.3. Stage DLA

5.3.1. Bilan 2017

Le stage 2017 a couvert deux grandes thématiques :

- Suivi post accompagnement (cf. ci-dessus et en annexe)
- Animation territoriale

La répartition du temps passé par Fanny Regouffre présentée sous forme graphique est la suivante :



Le stage a donné lieu à la production d'un mémoire universitaire intitulé : « *Comment aider les structures de l'économie sociale et solidaire à développer leur activité et quels sont les enjeux de cet accompagnement ?* »

Voir la production complète du stage sur : <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2017/>

Partie animation territoire

Cette partie du stage 2017 visait à questionner l'articulation des différents acteurs de l'accompagnement du territoire du bassin de vie de Rennes.

Les hypothèses de travail posées étaient que :

- un meilleur repérage des structures accompagnatrices par les bénéficiaires du territoire passe par une meilleure interconnaissance des acteurs eux-mêmes.
- l'ensemble de l'écosystème des acteurs d'accompagnement serait mieux connu si chacun de ses constituants se sentait mieux reconnu.

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

Devant le contexte compliqué à appréhender et le manque d'énergie et de temps disponible les ambitions ont été revues.

L'action s'est recentrée sur des interviews individuelles d'un nombre limité d'acteurs de l'accompagnement. Il n'y a pas eu d'animation de temps collectif entre eux.

Le travail s'est conclu par la rédaction d'une note de synthèse et d'analyse « *Regard et analyse sur l'écosystème des acteurs de l'accompagnement* » faisant ressortir les principaux enjeux.

Plusieurs éléments corroborent les observations déjà posées par le DLA pays de Rennes depuis quelques années sur ce sujet « bouteille à l'encre » de l'articulation des acteurs de l'accompagnement.

Nos éléments d'analyse croisent ceux de la note du 10 juillet 2017 « *Evolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de solution* »⁶ produites par 12 co-auteurs⁷ au niveau national.

Cette note fait état de plusieurs pistes de réflexion :

Les DLA-R sont vus dans la note comme idéalement positionnés pour jouer le rôle de plateforme d'accueil des projets afin de qualifier leurs besoins.

Comme déjà évoqué dans le bilan d'activité 2015⁸, pour que cette piste de réflexion puisse être mise en œuvre elle nécessite d'avoir un bon équilibre entre les missions d'animation du DLA-R et ses missions opérationnelles (*mise en place d'ingénieries collectives*).

Concernant la piste de réflexion sur le besoin de structurer les parcours d'accompagnement : elle demande de laisser toute sa place au porteur de projet. C'est en effet le premier concerné. Il peut être tentant malgré tout de penser savoir à la place de l'autre ce dont il a besoin. Des précautions doivent être prises pour ne pas tomber dans ce piège et pour préserver la liberté d'agir du porteur de projet.

Concernant la piste de réflexion de développer un dispositif ayant pour rôle de relier les différents maillons de l'accompagnement :

La coordination des acteurs impose qu'ils travaillent dans une culture de la coopération. Or, ils peuvent se sentir en concurrence aujourd'hui. Le contexte de financement des acteurs de l'accompagnement entretient des jeux de concurrence et autres jeux d'acteurs, ce qui ne favorise pas la transparence du qui fait quoi. Cela rend donc difficile la mise en œuvre effective de cette piste.

L'absence de structures associatives d'importance dans le repérage de la base des acteurs de l'accompagnement de l'ESS (cf. : <https://hubess.fr/>) illustre un cloisonnement existant entre structures. Il n'est pas propice à favoriser le climat de confiance nécessaire pour envisager une coopération effective entre acteurs.

La conclusion de la rencontre du 1^{er} juin 2018⁹ animée par les opérateurs DLA d'Ille et Vilaine à destination d'acteurs de l'accompagnement du territoire corrobore ces observations :

Ce fut un après-midi riche en inter connaissance. Le temps fut dynamique et bien orchestré.

Point positif particulièrement remarqué : avoir l'occasion d'échanger sur nos métiers, nos expériences, sans enjeux particuliers, sans pression de production tout en étant dans une posture de co-construction.

Alors comment améliorer l'accompagnement ? Comment réussir à faire connaître les dispositifs d'accompagnement ?

Les pistes évoquées pendant l'événement :

- *Faire régulièrement des rencontres de ce genre*
- *Communiquer davantage auprès des collectifs et réseaux associatifs pour mieux toucher les structures qui ont peu de moyens et sont isolées.*
- *Mettre en place des formations ou réunions d'information spécifique en direction des élus locaux*
- *Mieux informer les mairies et communautés de communes pour qu'elles orientent les structures vers les dispositifs d'accompagnement adéquats*
- *Créer plus de relais avec le CDAS et le Pôle Emploi pour s'assurer qu'ils connaissent les dispositifs d'accompagnement ESS*
- *Favoriser le bouche à oreille autour des dispositifs d'accompagnement (entre acteurs de l'accompagnement et entre structures bénéficiaires et/ou potentiellement bénéficiaires)*

⁶ <https://fonda.asso.fr/Evolution-de-l-accompagnement-des.html>

⁷ ADASI, ADEMA, Avise, Don en confiance, France Bénévolat, IDEAS, La Fonda, Le Mouvement associatif, le RAMEAU, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab et RNMA

⁸ <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/bilan2015.pdf>

⁹ <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/synthese-1er-juin-VF.pdf>

5.3.2.Perspectives 2018

Faire appel à un étudiant en stage pour animer la phase de consolidation de l'accompagnement reste un axe 2018.

La deuxième partie du stage, qui sera menée de façon assez concomitante avec la première partie, pourrait viser à contribuer au diagnostic territorial dont la demande a été initiée par les pilotes régionaux du dispositif.

L'approche pourrait être transversale, sectorielle ou thématique (exemple : problématiques liées à la transmission).

Cette action se conduira en partie à la lumière des suivis post-accompagnement réalisés sur la première partie du stage.

Le périmètre pourrait être le pays de Rennes élargi potentiellement au pays de Brocéliande et au Pays des Vallons de Vilaine.

Enfin, la sortie du guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS¹⁰ peut être l'occasion d'une expérimentation en grandeur nature dans le cadre du suivi post accompagnement.

¹⁰ <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

6. Processus de fonctionnement

6.1. La relation prestataires

La logique de référencement des prestataires au travers d'un AMI, appel à manifestation d'intérêt, a évolué en 2017 suite aux résultats de l'étude juridique lancée par l'Avisé fin 2016.

Le processus de qualification, comme pressenti dans le bilan 2014-2016, a été revu.

D'une part, il n'est plus géré par le niveau régional et, d'autre part, il n'est plus géré en amont du processus mais en aval.

La création des fiches prestataires dans la base nationale ENEE se fait avec un processus de contrôle minimaliste. Ce sont les prestataires qui sont invités à compléter leur fiche et à déclarer les territoires sur lesquels ils peuvent et veulent intervenir.

Le système de qualification va se baser sur la notation des prestataires post accompagnement. Il semblerait que le système de qualification des prestataires DLA veuille s'inspirer des logiques des plateformes numériques comme Airbnb¹¹ ou Blablacar¹²

Mais ce système fort d'agilité est-il réellement transposable pour le 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.

Chez Airbnb ou Blablacar quand tu notes l'autre, tu sais aussi que, toi, tu vas être noté. Et tu ne connaîtras 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.

Cette équité de traitement ne sera pas respectée dans le système DLA car le prestataire n'aura pas moyen de noter le CMDLA. De ce simple fait, le processus de qualification envisagé sur un système de notation risque donc d'être bancal.

La difficulté principale aujourd'hui est l'augmentation non contrôlée du nombre de prestataires inscrits dans la base. La base Enée comptait 182 prestataires intervenants en Bretagne. Au 31 janvier 2018 elle en comptait 481 soit une augmentation de 164%.

Il devient très compliqué pour les chargés de mission DLA de maîtriser la connaissance de tous les prestataires.

65% des prestataires interpellés sont domiciliés en Bretagne (85 % viennent du grand ouest) alors qu'ils ne représentent plus que 25% des intervenants référencés dans la base.

A défaut de pouvoir connaître tout le monde, la préconisation serait de focaliser l'énergie de CMDLA sur la connaissance des prestataires présents sur le territoire breton.

¹¹ <https://www.airbnb.fr/>

¹² <https://www.blablacar.fr/>

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

7.1. Héritage et dimension trans-générationnelle

Pour une structure anciennement accueillie (il y a 4, 5 ou 10 ans) la mémoire du DLA peut avoir été perdue. Parfois au contraire, la mémoire du DLA revient au moment où la douleur ou les tensions apparaissent. L'organisation a gardé la conscience de l'intérêt de se faire accompagner. Elle en ré-exprime le besoin.

Il peut s'agir d'un nouveau cap à passer, d'une nouvelle crise à gérer liée au parcours de vie et à un besoin de s'adapter à l'évolution de l'environnement. La vieillesse peut aussi avoir fait son œuvre. La structure a pris de l'âge et a besoin d'un DLA dopamine ou cure de jouvence.

Mais très souvent ce sont aussi, les mêmes vieilles douleurs qui reviennent de façon récurrente. Il s'agit d'un mal chronique que l'on n'arrive pas à résoudre, celui dont on a hérité qui reste dans les murs ou la charpente de l'organisation.

Cela se mesure en relisant les premiers diagnostics et rapports de mission. Il est parfois stupéfiant qu'un diagnostic & un plan d'accompagnement ou alors les conclusions d'un rapport de mission des années de 2007 reste tout à fait d'actualité 10 années après.

C'est comme si la structure n'avait pas su ou pu faire un travail suffisamment profond sur elle-même et qu'elle était restée bloquée.

Certains non-dits, sujets tabous ont du mal à être mis sur la table. Ils nuisent au mouvement en laissant inchangés ce qui se passe en situation cachée.

Même quand les gens changent, la culture en place reste dans les murs et les soucis mal conscientisés et réglés finissent par ressortir des placards.

A la lumière des humains, une organisation porte un héritage familial. Elle continue à porter les soucis dont ses ancêtres n'ont pas su se libérer.

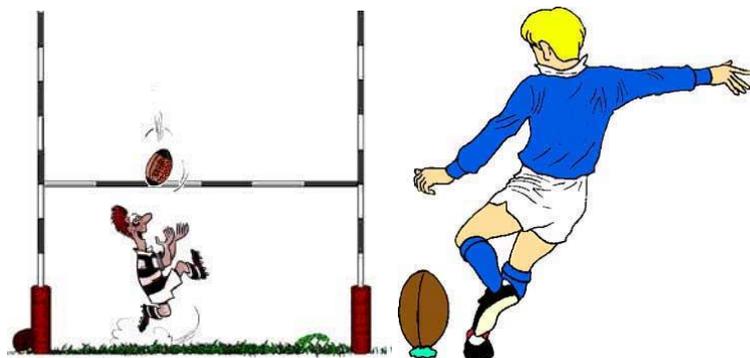
7.2. Les demandes à transformer

L'outil DLA fait du cas par cas et s'adapte à la structure accompagnée comme une clef à molette ; par contre, l'outil DLA a une fonction précise. Ce n'est pas un outil de conseil ou d'audit ou de formation ou un outil d'urgentiste. Ce n'est pas un outil au service des collectivités financeurs. C'est un outil d'accompagnement au service des bénéficiaires.

Le cadre DLA est très souple et peut être utilisé de façon très diverse et variée sur le territoire français ; la tentation est grande de l'utiliser à toutes les sauces. Cependant, répondre à des demandes hors cadre, c'est comme quand tu prends un couteau dans la trousse à outils et que tu t'en sers comme tournevis. Tu peux réussir à enfoncer ta vis à fonds mais tu risques surtout de bousiller la lame de ton couteau. Et alors tu portes préjudice à l'outil commun.

Plutôt que de faire des concessions ou au contraire de fermer la porte à une demande hors cadre, il est souvent salutaire de chercher à transformer ces demandes pour les faire rentrer dans le cadre. La transformation produit alors de la valeur ajoutée ; elle rend les accompagnements plus riches.

Si la transformation est juste (« on tape dans le mille »), le DLA marque des points. Il dépasse voire surpasse le besoin exprimé de la structure bénéficiaire, à sa grande satisfaction.



Ci-dessous quelques exemples de transformation.

7.2.1. DLA vu comme un dispositif de financement

Le DLA est souvent assimilé par certains demandeurs, voire prescripteurs, comme un dispositif de financement et non un dispositif d'accompagnement.

Les organisations ne sont pas forcément dans une démarche d'ouverture nécessaire à la démarche d'accompagnement DLA. Elles recherchent avant tout à financer la solution qu'elles ont déjà cernée.

Soit la structure est en avance sur le processus et alors le DLA est interpellé trop tard et perd sa valeur ajoutée. Et donc il n'a plus sa place dans l'intervention.

Soit la structure n'est pas si en avance que cela (elle peut avoir grillé les étapes) et a besoin de revenir sur un diagnostic/œil externe. La démarche devient tripartite et gagne en stabilité ; le DLA devient la troisième pied du tabouret.

7.2.2. Etude de marché

Une structure, en émergence ou pas, peut avoir besoin de mener une étude de marché sur son secteur.

Le DLA n'est pas là pour financer des études mais une façon de transformer ce type de requête peut être "*comment vous accompagner à réaliser vous-même cette étude de marché ?*" dans une finalité de transférer les compétences et la méthodologie pour effectuer l'étude de marché souhaitée.

Ces démarches plus actives peuvent devenir fédératrices et développer une dynamique d'équipe interne bénéfique.

7.2.3. Médiation de conflit

Les demandes de médiation de conflit sont assez récurrentes.

La médiation en tant que telle n'est pas du ressort du DLA. Nous pouvons orienter les structures vers Armego (<http://armego-mediation.com/>), une association régionale spécialisée dans le domaine.

L'idée est couramment répandue que les problèmes de communication dans une organisation viennent des personnes en présence.

Il est pourtant assez rare, contrairement aux idées reçues, qu'un conflit vienne des personnes ; les personnes ne sont que les conducteurs, les paratonnerres par lesquels la tension électrique générée au sein de l'organisation passe. La source du conflit est souvent liée à un dysfonctionnement du système.

Il est avant tout utile de porter un regard systémique à 360°.

Le premier besoin des gens en tension est avant tout un espace de dialogue neutre où chacun peut s'exprimer en sécurité.

La phase diagnostic permet alors de clarifier (c'est quoi les symptômes ?) et de désamorcer une situation. Le diagnostic est déjà une première étape pour poser un regard distancié et sans jugement sur ce qui va et sur ce qui ne va pas.

Mettre les personnes sur une réflexion partagée sur ce qu'elles font, pourquoi elles le font (dans une ingénierie DLA) peut permettre de transformer le conflit et l'affrontement en coopération & faire ensemble.

Dans certains cas, la phase diagnostic fait émerger l'utilité, voire le besoin prioritaire, de mettre en place une médiation. Elle peut permettre alors de poser les bonnes conditions préalables pour qu'un DLA puisse se mettre en place derrière. Les actions peuvent être articulées mais une règle déontologique impose très généralement que le médiateur et le prestataire DLA soient deux personnes différentes.

7.2.4. Suggestion entendue comme une injonction

Les tensions vécues par les associations, qui sont souvent liées à l'économique et au contexte général de la raréfaction des fonds publics, se répercutent aussi sur la gestion du dispositif DLA. Quand une collectivité ressent un besoin chez une structure bénéficiaire de consolider son organisation avant de la financer, elle peut facilement orienter la structure bénéficiaire vers le DLA. Faire un DLA peut alors être entendu par l'association comme un chemin obligé par lequel passer, comme une injonction du financeur.

Mais il peut y avoir des écarts entre le ressenti et la réalité, entre l'intention dans ce qui est transmis et la façon dont l'information est reçue.



Cet écart de perception est d'autant plus important que les membres de la structure sont sous stress.

Il est alors logiquement compréhensible qu'à la question posée par l'opérateur DLA: "*qui est demandeur du DLA ?*" la réponse soit « *la collectivité* ».

Or, une démarche DLA ne peut produire de l'efficacité que si elle est entreprise de façon volontaire.

Le travail d'opérateur DLA dans la phase diagnostic est alors de transformer les regards et représentations et d'avancer sur les prises de conscience.

Il est nécessaire de transformer l'injonction à faire, à subir, en opportunité à être meneur et actif sur son propre chemin, de développer le pouvoir d'agir de la structure bénéficiaire.

7.3. Crise innovation

L'arrêt du dispositif emplois aidés NSEJ a été l'occasion d'innover, d'avoir une idée géniale, celle de créer le dispositif DLA.

L'arrêt ou l'évolution du dispositif emplois aidés CAE/CUI peut-il être l'occasion d'innover à nouveau ?

Nous ne savons pas le dire... mais ce que l'on sait ou ce que l'on pressent est que l'innovation passera par plus de collectif, plus de solidarité, par du changement d'échelle. Tout ce qui s'oppose au repli sur soi.

Comment faciliter l'émergence et le développement d'initiatives locales ?

Comment favoriser le changement d'échelle ?

Comment développer le faire ensemble ?

sont des axes à privilégier dans les orientations futures du DLA.

7.4. Le faire ensemble

Des solutions existent pour faire face aux enjeux sociétaux (environnementaux, économiques, sociaux). Mais elles peinent à se mettre en œuvre.

De la même façon, des solutions sont repérées pour répondre aux enjeux des structures associatives et de l'ESS et à leur accompagnement. Mais elles peinent à se mettre en œuvre.

Quel est le point de blocage qui empêche que les solutions se mettent en œuvre ?

La réponse partagée par le Collège des transitions sociétales¹³ est « le faire ensemble » !

Le DLA, dispositif neutre, positionné en dehors des egos et agissant sur des principes de subsidiarité¹⁴, est un des leviers pertinents à actionner pour développer cet axe du faire ensemble. Il ne peut pas cependant agir seul.

¹³ <http://web.imt-atlantique.fr/x-de/cts-pdl/>

Les accompagnements collectifs sont un des moyens privilégiés pour développer et mettre en œuvre cette logique de la coopération et du faire ensemble. Ils sont pourtant encore peu nombreuses à l'échelle du DLA pays de Rennes.

Comme déjà évoqué les années précédentes, 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, les collectivités jouent encore peu le rôle de facilitateur dans la mise en œuvre des actions DLA.

Les collectivités ont les yeux qui brillent quand elles évoquent la mutualisation ; par contre, elles se retrouvent souvent en difficulté car ne maîtrisent pas sa mise en œuvre et ne conscientisent malheureusement pas toujours assez la nécessité de l'accompagnement par un tiers pour faciliter sa concrétisation.

7.5. La crise du bénévolat et la gestion des ressources

La question du bénévolat est au cœur d'une très grande majorité d'accompagnements.

« *Nous avons des difficultés à mobiliser des bénévoles* » est une remarque très souvent entendue dans les associations accompagnées. Les dirigeants associatifs se sentent démunis face à cette situation (« *on ne sait pas comment faire !* »).

La question de la « crise du bénévolat » est sur toutes les bouches. Mais est-on dans une crise ou dans une transition ?

Les bénévoles sont en effet plus exigeants. Pour répondre à cela la gestion des bénévoles aurait aussi besoin d'être plus exigeante. Les structures ont besoin de développer une prise de conscience et de mieux appréhender les sources de motivation des bénévoles.

Des administrateurs bénévoles fortement engagés expriment souvent des signes de découragement. Ils sont épuisés et se sentent obligés parfois de rester à leur poste pour « sauvegarder », sauver la structure. Ils peuvent parfois se sentir victimes de leur trop grand engagement. Dans certains cas les sauveurs peuvent aussi finir par devenir persécuteurs vis-à-vis des autres membres de la structure, leur reprocher leur manque d'engagement et d'esprit militant.

Le passage en SCIC est parfois perçu comme la solution juridique « miracle » où le bénévole va se décharger de ses responsabilités. Mais ce n'est pas toujours pertinent si la question du sens¹⁵ n'a pas été bien interrogée en préalable.

Il n'y a plus de nouveaux bénévoles ? mais quelle place leur laisse t-on ? comment les intéresse t-on ? c'est quoi leurs besoins ? Comment revoir les rôles et la place de chacun ?

Un élément majeur du moteur de la dynamique bénévole est la notion de plaisir et de désir. Elle est primordiale. La joie, le plaisir de servir à quelque chose sont sources de motivation. Un bénévole a aujourd'hui besoin de comprendre à quoi il sert, à quoi contribue son engagement. Il a besoin de se sentir utile.

Or, il n'a pas et/ou ne connaît 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.

Le bénévolat est la force et en même temps la fragilité du monde associatif, son talon d'Achille. Les structures associatives oublient paradoxalement de porter toute l'attention et le soin nécessaires à leurs propres bénévoles.

Une structure qui agit au service d'une population fragile peut mettre toute son énergie à destination du public qu'elle vise. Or qu'est ce qui devrait compter en priorité ? Avant le public final, ce sont les personnes qui vont agir auprès de ce public. Comment les motiver et surtout en prendre soin ?

Valoriser le bénévolat, prendre soin de ses ressources c'est garantir que les personnes se sentent utiles et reconnues. C'est toute une gestion et une organisation souvent mal appréhendées.

Ceci est d'autant plus important que les formes de bénévolat et de volontariat évoluent. Des plus en plus de personnes volontaires en service civique arrivent dans les associations. Elles n'ont pas le statut de salariés mais ont encore plus besoin d'être bien encadrés, coachés, motivés. C'est de la gestion RH !

¹⁴ Le principe de subsidiarité est une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, revient à l'entité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par cette action.

¹⁵ Les quatre éléments structurants de la boussole stratégique d'un projet d'intérêt général sont : l'essence (quels sont les fondements du projet associatif ?), l'avenir (quelle est l'ambition et son cap ?), le modèle socio-économique (de quels moyens dispose le projet pour se réaliser ?), le pilotage (quelle est sa force d'entraînement ?) :

<http://adasi.org/guide-pratique-la-boussole-strategique-dun-projet-dinteret-general/>

7.6. La gestion du temps - l'urgence

L'un des premiers problèmes évoqués par les structures accompagnées est : le temps ! Le temps est très précieux ; les bénévoles associatifs sont souvent fortement mobilisés. Les salariés travaillent souvent beaucoup. Et beaucoup ont le sentiment de ne pas pouvoir tout faire.

Malgré tout, le temps est souvent le premier bouc émissaire auquel chacun se réfère spontanément (« *on n'a pas le temps* »).

Le manque de temps est souvent le premier prétexte invoqué quand on se sent mis en défaut. Et pourtant la gestion du temps est avant tout une gestion des priorités. Les vraies problématiques sont plus souvent liées à des choix et des envies mal posés. Elles sont liées souvent à un manque de recul et aussi un manque de méthode.

Une démarche DLA demande du temps et de l'investissement humain. Paradoxalement, les retours des suivis post-accompagnement montrent clairement qu'elle en fait gagner :

« *Le DLA nous a permis de retrouver du temps pour prendre de la hauteur.* »

« *Le DLA nous a permis de nous arrêter, de lever la tête du guidon* » paroles d'un bénéficiaire.

Le DLA peut intervenir sur des situations d'urgence mais il permet surtout de les relativiser. La valeur ajoutée du dispositif reste avant tout la prise de recul face à cette urgence. Apprendre à poser les choses en sérénité avant de jouer le pompier qui court partout. Il est souvent salvateur de lever la tête du guidon.

Pour l'opérateur DLA, il est important de commencer par écouter. Et c'est grâce à cette écoute que le bénéficiaire peut commencer à mieux appréhender l'urgence.

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 généralement pas centrales pour l'action du DLA).
- à une échelle moyen/long terme (redéfinition d'une stratégie, plan de restructuration).

L'approche même du DLA a besoin de garder son sang froid et son approche systémique. Il faut éviter de rentrer dans les travers de ce que l'on soigne, à savoir la question de l'urgence. L'urgence est souvent toute relative et il est plus souvent urgent de prendre son temps.

Ce n'est a priori pas ce qui ressort des récents débats nationaux (cf. courrier du 20 mars 2018 conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS et l'innovation sociale Ministère de la transition écologique et solidaire qui indique : « *Dans le contexte actuel de l'évolution des contrats aidés, il est nécessaire de pouvoir mobiliser un accompagnement dans une temporalité plus courte. Il est notamment envisagé que les opérateurs puissent présenter des diagnostics des structures allégés pour être en capacité de réagir rapidement aux situations d'urgence.* »

Dans le célèbre triangle coût – qualité – délai il n'y a pas de miracle. Si on va plus vite avec le même budget c'est la qualité qui va en pâtir.

Par ailleurs, privilégier l'urgence pourrait vouloir dire aussi que l'on ne répond pas à temps aux structures qui anticipent.

Il est aussi très fréquent d'entendre : « *le DLA est arrivé juste à temps..* » « *Si nous avions attendu, nous serions sans-doute aujourd'hui dans une situation critique.* »

Enfin, la confiance entre chacun des trois partenaires (DLA, structure bénéficiaire, prestataire) va fortement aider à garder sa sérénité à avancer vers les meilleures solutions.

8. Synthèse

L'année 2017 a été marquée par :

- Des nouvelles structures toujours aussi nombreuses mais aussi une augmentation des demandes d'anciennes structures qui rentrent dans un nouveau cycle de vie.
- Aucune structure laissée sur le bord de la route 2017 mais une demande d'accompagnement en tension de plus en plus forte qui pourrait amener à resserrer la gestion des priorités s'il n'était pas possible de tout faire.
- Une individualisation des approches qui favorise la concurrence. La part de l'accompagnement collectif est faible et le temps dédié à l'animation territoriale a tendance à se réduire. C'est un paradoxe et une anomalie dans un contexte qui demanderait plus de faire ensemble et de coopération.
- Des besoins forts liés à la gestion RH et à la gestion employeur.
- Le temps est précieux et sa gestion est toujours plus forte. Elle vient réinterroger les questions stratégiques le sens donné à l'action.
- L'aide à la prise de recul (lever la tête du guidon) : 1^{er} valeur ajoutée du DLA sur les accompagnements.
- 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 2018.
- Une répartition 80/20 des accompagnements entre Rennes et le hors Rennes.
- Une forte augmentation du vivier de prestataires et plus de complexité pour le maîtriser.
- La raréfaction des ressources amène des tensions.
- Une difficulté des associations pour s'adapter à l'évolution des besoins des bénévoles et de la montée de leurs exigences.

Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	28/03/2018	Création document
2	29/03/2018	Corrections mineures, ajout infos sur le 1 ^{er} juin 2017
3	10/04/2018	Ajouts mineurs sur ingénieries
4	16/04/2018	Correction erreur sur nombre diagnostics - tableau synthèse introductif

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 2015 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
	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 Organiser et animer les instances locales, opérationnelles et de pilotage 2.4 Faire connaître et valoriser le DLA 2.5 Alimenter l'analyse des besoins territoriaux (ex diagnostic territorial)
De l'ordre de 20% à 30 % de l'activité du DLA	3	Administrer et gérer le dispositif 3.1 Participer à l'élaboration du programme d'activités 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

INTRODUCTION

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil destiné aux structures employeuses développant des activités d'utilité sociale¹⁶ qui expriment la volonté de consolider leur activité et de pérenniser leurs emplois.

OBJECTIF PRINCIPAL DU DISPOSITIF

« La finalité du dispositif est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire »¹⁷.

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET THEMATIQUES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Agir sur l'amélioration :

- du modèle économique
- la gouvernance
- la gestion des ressources humaines et la fonction employeur
- l'ancrage territorial et l'environnement partenarial

CADRE METHODOLOGIQUE ET OBJECTIFS DE LA PRESENTE EVALUATION

Le Dispositif Local d'Accompagnement se décompose en quatre phases spécifiques. L'évaluation 2017 de l'impact du DLA sur le pays de Rennes se base sur les données recueillies dans le cadre de la dernière phase de consolidation de l'accompagnement DLA réalisée par RÉSO solidaire.



L'étude se base sur un échantillon de vingt structures du pays de Rennes accompagnées par le DLA RÉSO solidaire et rencontrées à l'occasion d'un entretien de « suivi post ingénierie DLA » réalisé par Fanny Regouffre entre avril et juillet 2017.

¹⁶ Associations, coopératives, structures d'insertion par l'activité économique.

¹⁷ Art 1^{er} – Décret n°2015-1103 du 1^{er} septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement

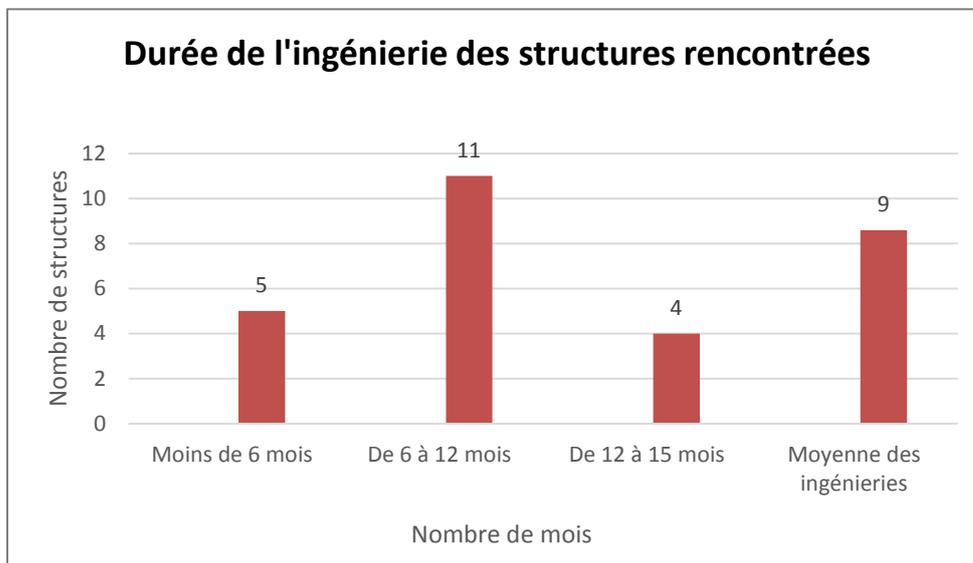
Une partie des données récoltées ont été agrégées et le tout analysé selon différents axes.

Cette étude présente ainsi en premier lieu la typologie des structures rencontrées. Elle décrit dans un second temps les impacts quantitatifs du DLA, notamment en termes d'emplois, puis met en relief ses principaux impacts qualitatifs. Enfin, la dernière partie évoque les tendances et problématiques prégnantes rencontrées par les structures bénéficiaires.



TEMPORALITE DES INGENIERIES

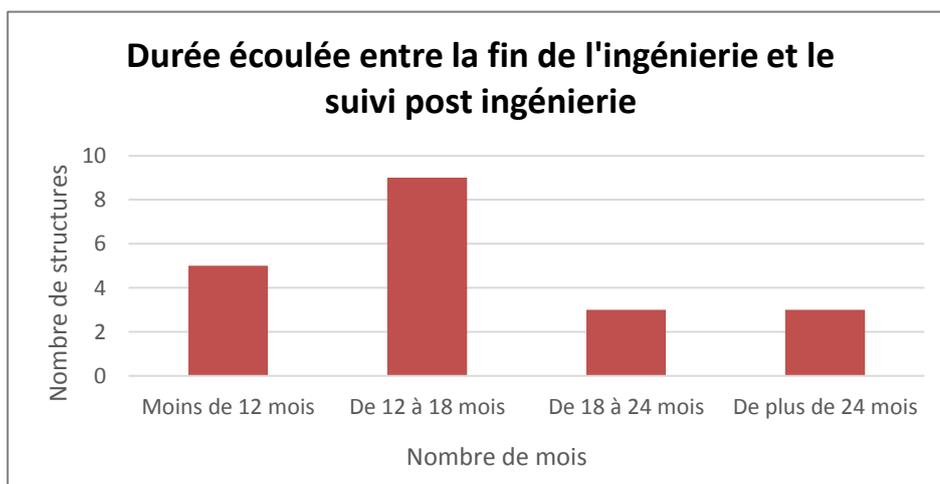
Au regard du graphique ci-dessous on constate que la durée moyenne d'une ingénierie est de 9 mois. Sur les vingt structures rencontrées cinq se sont étalées sur moins de six mois, onze sur moins de douze mois et quatre sur plus de douze mois.



Le graphique suivant indique que la durée écoulée entre la fin de l'ingénierie et la phase de rencontre « suivi post ingénierie » respecte une temporalité relativement similaire à la durée d'une ingénierie. La phase de consolidation intervient en effet entre douze et dix-huit mois après la fin de l'accompagnement.

Cette période de décantation est généralement nécessaire aux structures accompagnées afin qu'elles s'approprient les recommandations, outils et plans d'actions élaborés pendant l'accompagnement. Ce temps permet que la prise de recul soit effective et significative.

Il est important de notifier que les structures qui ont été rencontrées plus de vingt-quatre mois après la fin de l'ingénierie ont déjà été rencontrées en 2015, à l'occasion d'une première rencontre de suivi post. Ces structures ont été revues une seconde fois en 2017 car leur situation semblait fragile au moment du premier bilan.

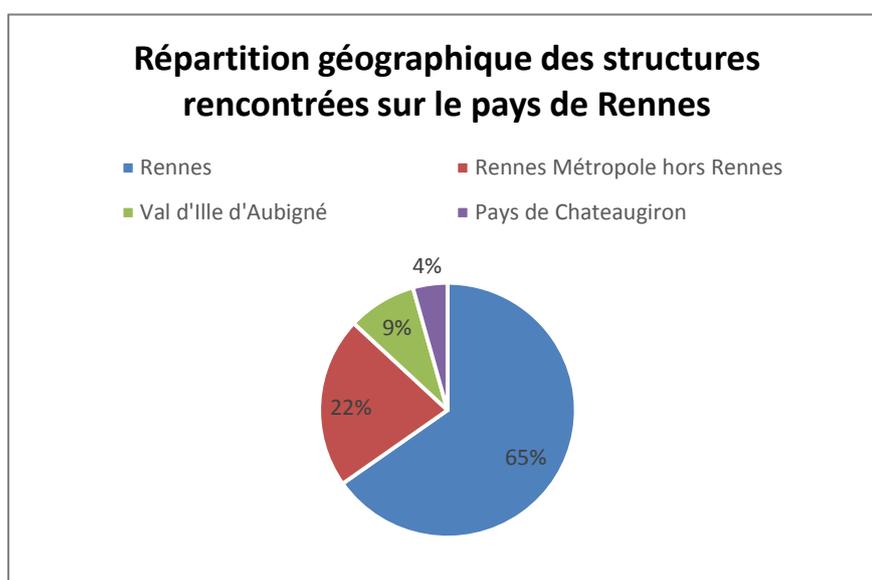


TYPOLOGIE DES STRUCTURES RENCONTREES

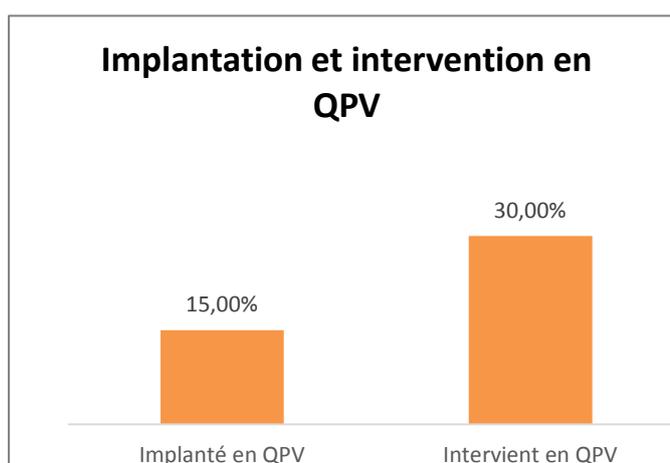
IMPLANTATION ET ACTION DES STRUCTURES RENCONTREES

Bien que l'action du DLA portée par RÉSO solidaire s'étende à l'ensemble du pays de Rennes, on remarque que la majorité des structures accompagnées sont rennaises. La part des structures accompagnées en dehors de Rennes, sur le territoire de Rennes Métropole, représente cela dit un pourcentage important soit 22% pour le dernier échantillon relevé.

Si l'on compare les chiffres de la mesure d'impact 2017 avec ceux de l'année 2016¹⁸, on note que les accompagnements de structures implantées en dehors de Rennes ont augmenté. En effet, les chiffres relevés en 2016 indiquaient que 81% des structures accompagnées étaient implantées à Rennes contre 65% aujourd'hui. Ceci semble indiquer que le DLA se déploie de façon plus équilibrée sur le territoire du pays de Rennes.



Parmi l'ensemble de ces structures rencontrées, seulement 15% d'entre elles sont implantées en « Quartier Prioritaire de la Ville »¹⁹ et 30% interviennent dans ces quartiers de façon régulière ou ponctuelle. Ceci correspond à la réalité du territoire. A Rennes, les QPV sont au nombre de quatre et se déploient sur des zones relativement restreintes. Par ailleurs, une structure « implantée en QPV » ne veut pas forcément dire qu'elle agit sur la population du quartier ou qu'elle bénéficie de financements spécifiques Politique de la Ville.

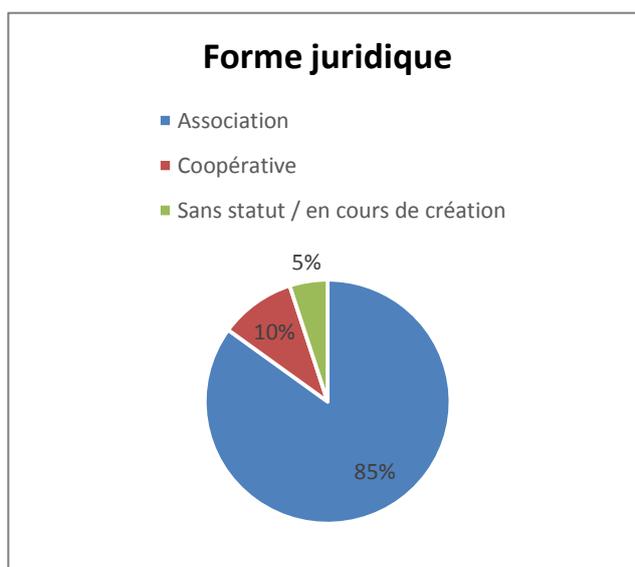


¹⁸ <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2016/docs/bilan-du-suivi-post-ingenierie-2016-v2.pdf>

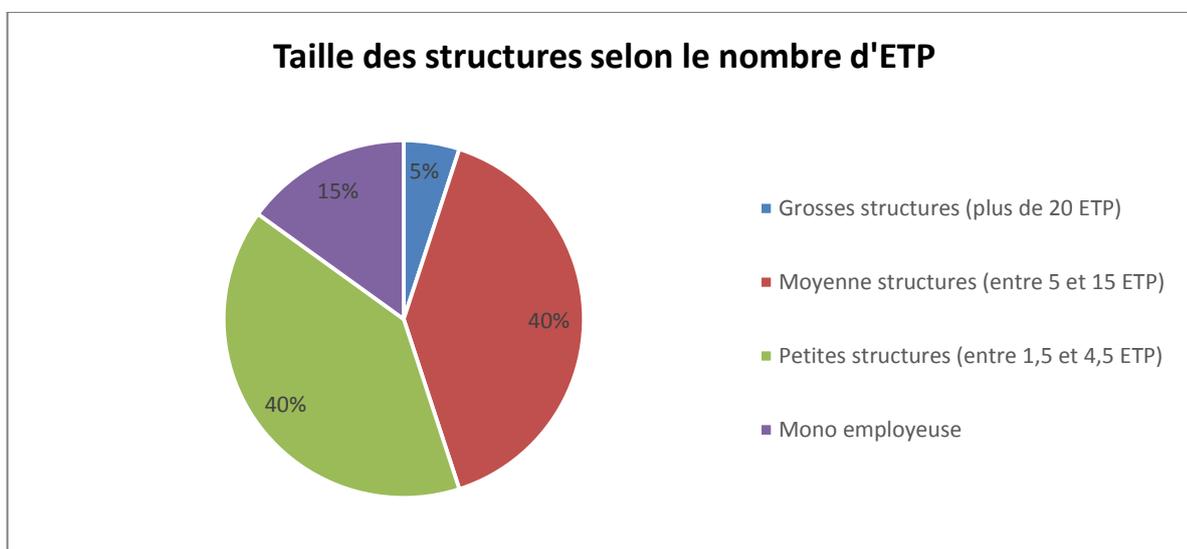
¹⁹ <http://sig.ville.gouv.fr/Atlas/QP/>

STATUT JURIDIQUE ET TAILLE DES STRUCTURES RENCONTREES

85% des structures rencontrées sont des associations. Ce constat n'a rien d'étonnant dans la mesure où l'on sait que les associations sont majoritaires dans le secteur de l'ESS. Elles sont aussi le premier employeur des entreprises ESS sur l'ensemble du territoire national puisqu'elles représentaient 78% des emplois du secteur en 2015.²⁰



Comme l'indique le graphique ci-dessous, la majorité des structures évaluées sont de taille petite ou moyenne. Sur l'ensemble de l'échantillon relevé, la moyenne est de 6,27 ETP par structure. Ceci correspond à la réalité nationale. En effet, « les trois quarts des établissements de l'ESS comptent moins de 10 salariés »²¹ même s'il ne faut pas oublier que ce sont les établissements de plus de 10 salariés qui concentrent près de 85 % des emplois du secteur²².



²⁰ Chambre nationale des chambres régionales de l'ESS, *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France*, édition 2015, p 4.

²¹ Ibid, p 4.

²² Ibid, p 4.

SECTEURS D'ACTIVITES

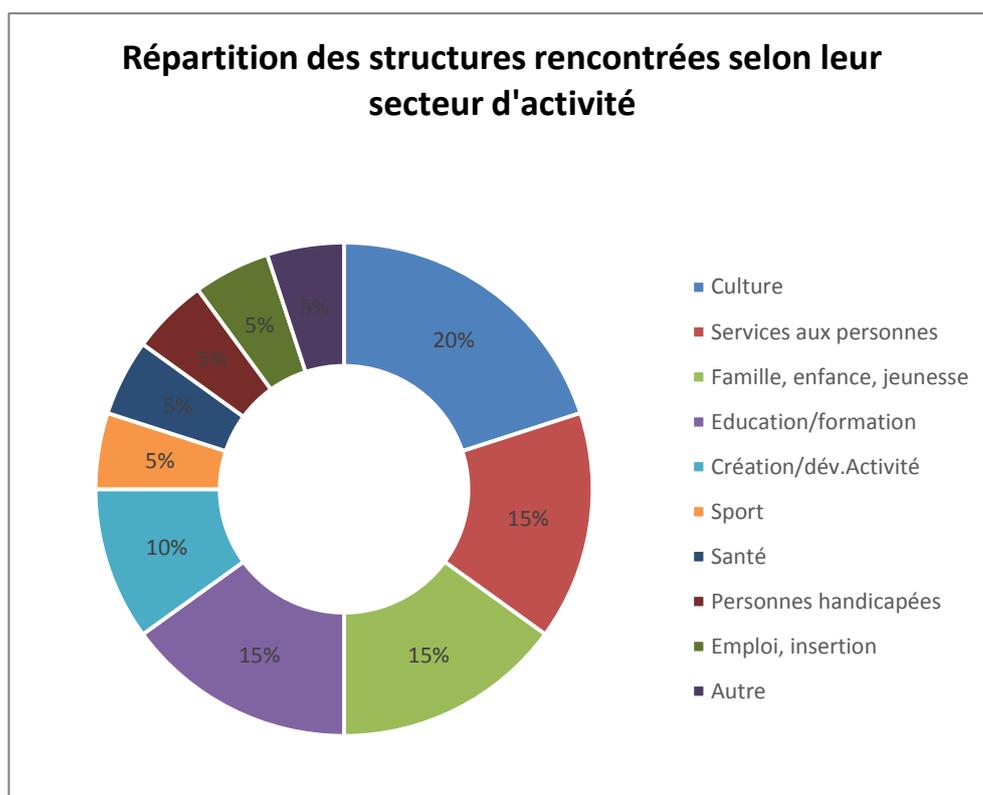
Au regard du graphique ci-dessous, on remarque que le secteur culturel est le secteur le plus représenté sur l'ensemble de l'échantillon relevé.

Ces structures se montrent particulièrement enclines à la remise en question. Compte tenu des difficultés économiques rencontrées par le secteur, elles cherchent à s'adapter à leur environnement qui évolue. Elles semblent chercher de plus en plus les moyens d'ancrer durablement leur activité sur le territoire local, de dynamiser leur vie associative et de développer un modèle économique plus hybride.

Les services aux personnes, le secteur « famille, enfance, jeunesse » et le secteur « Education/formation » représentent respectivement 15% des structures accompagnées : trois crèches ont été accompagnées ainsi qu'un centre social, deux associations socio-culturelles et deux écoles de musique.

Le secteur de l'emploi et de l'insertion est quant à lui peu représenté. Cela corrobore les chiffres 2015 qui révélaient un faible pourcentage de structures de l'IAE accompagnées. De plus, certaines de ces structures n'ont pas été revues dans le cadre de cette étude car elles ont déjà bénéficié d'un suivi post ingénierie en 2016. Dans l'évaluation 2016, ce secteur apparaissait parmi les deux secteurs les plus accompagnés.

Dans le bilan DLA de l'Avise, basé sur des données nationales, le secteur de l'insertion et de l'emploi représente 16% des structures accompagnées, suivi par le secteur culturel à hauteur de 15% et de 11% par le secteur « Famille, enfance, jeunesse ».²³



²³ http://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2016/10/AVISE_DLA-Plus2016_version-web.pdf

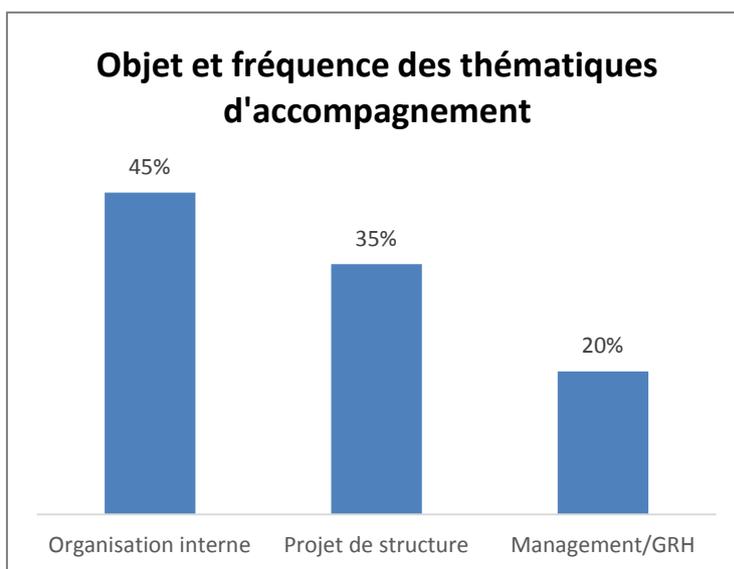
OBJET ET FREQUENCE DES THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

La demande principale pour les structures rencontrées a porté sur la question de l'organisation interne. Cette thématique s'intéresse à des besoins variés. Selon les structures, il peut s'agir de réorganiser les fonctions supports, d'améliorer la communication interne ou encore de mieux planifier les ressources et la gestion du temps. Ceci en cohérence avec le projet et la stratégie de la structure.

Sur l'ensemble de l'échantillon relevé, le projet de structure a motivé le DLA dans 35% des cas. Il s'agit pour les structures concernées de réfléchir aux fondements de leur projet, de ses buts et objectifs, pour définir une stratégie de développement et mettre en œuvre les outils ou activités adéquats.

La thématique du management et de la gestion des ressources humaines arrive en dernière position mais représente tout de même 20% des accompagnements. Cette thématique est par ailleurs fortement liée à la thématique de l'organisation interne.

La demande de réorganisation des postes et des tâches au sein des structures est en effet prégnante. Les salariés et bénévoles des petites et moyennes entreprises assument des fonctions souvent multidimensionnelles ce qui peut créer de la confusion au sein des équipes et affaiblir l'efficacité et l'efficience de leur action commune. Aussi, ajuster les rôles et missions de chacun et créer des outils de communication et de gestion adaptés conduit souvent à une amélioration du fonctionnement global des structures accompagnées.



Les structures de l'ESS ont pour objectif principal de porter un projet d'utilité sociale. En leur permettant d'agir sur l'amélioration de différents éléments, le DLA peut les aider à tendre plus efficacement vers cet objectif. Les enjeux de l'accompagnement à l'échelle des structures se révèlent ainsi très divers : certains sont d'ordre économique et financier, d'autres sont plus qualitatifs.

IMPACTS QUANTITATIFS

EVOLUTION DE LA SITUATION ECONOMIQUE DES STRUCTURES RENCONTREES

La consolidation voire la maximisation de l'impact social d'une structure est souvent liée à sa « santé » économique. L'équation économique et l'équation sociale sont en effet fortement liées. « *La capacité de la structure à accomplir sa mission sociale dépendra de sa capacité à maintenir l'équilibre économique permettant de mener à bien son projet dans les meilleures conditions* »²⁴. Autrement dit, si la rentabilité économique n'est pas la finalité d'une entreprise sociale et solidaire, l'efficacité économique, elle, est une condition nécessaire à la pérennité de l'organisation et au déploiement de son projet.

L'un des objectifs du DLA est justement d'agir sur la consolidation du modèle économique des structures qu'il accompagne et de créer, par conséquent, des conditions favorables à la pérennisation voire au développement des emplois et à la mise en œuvre de son projet.

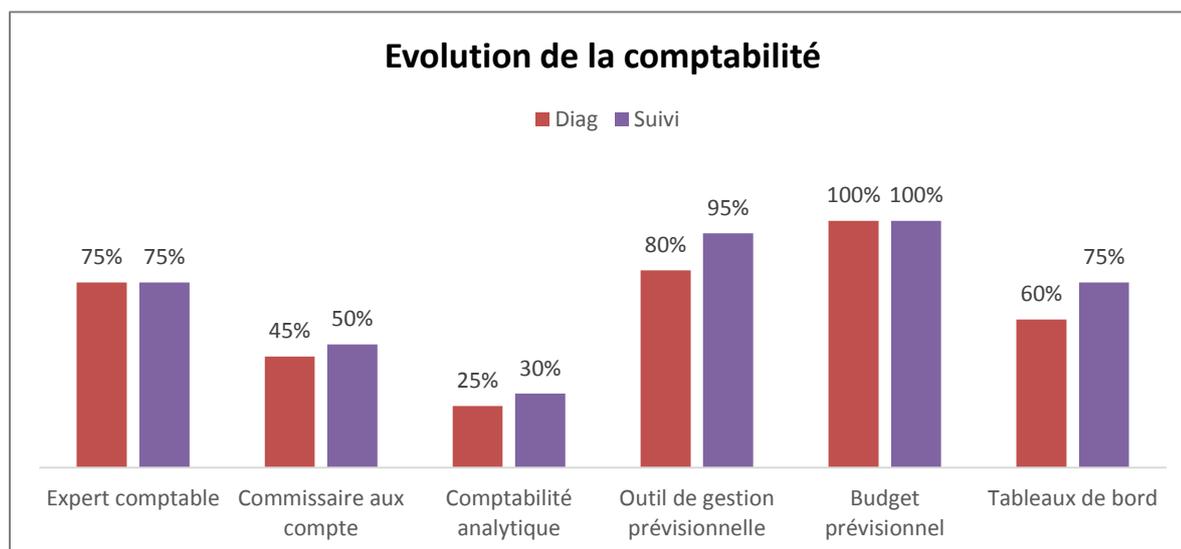
D'après la mesure d'impact 2017 du DLA sur le pays de Rennes, on constate que la majorité des structures accompagnées ont amélioré leur santé économique, notamment grâce à une gestion comptable et financière plus rigoureuse.

La gestion comptable des structures rencontrées s'est en effet globalement améliorée entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie.

Actuellement, 75% des structures font appel à un expert-comptable et 50% font appel à un commissaire aux comptes. 95% des structures utilisent un outil de gestion prévisionnelle et 75% utilisent des tableaux de bord. 100% réalisent un budget prévisionnel.

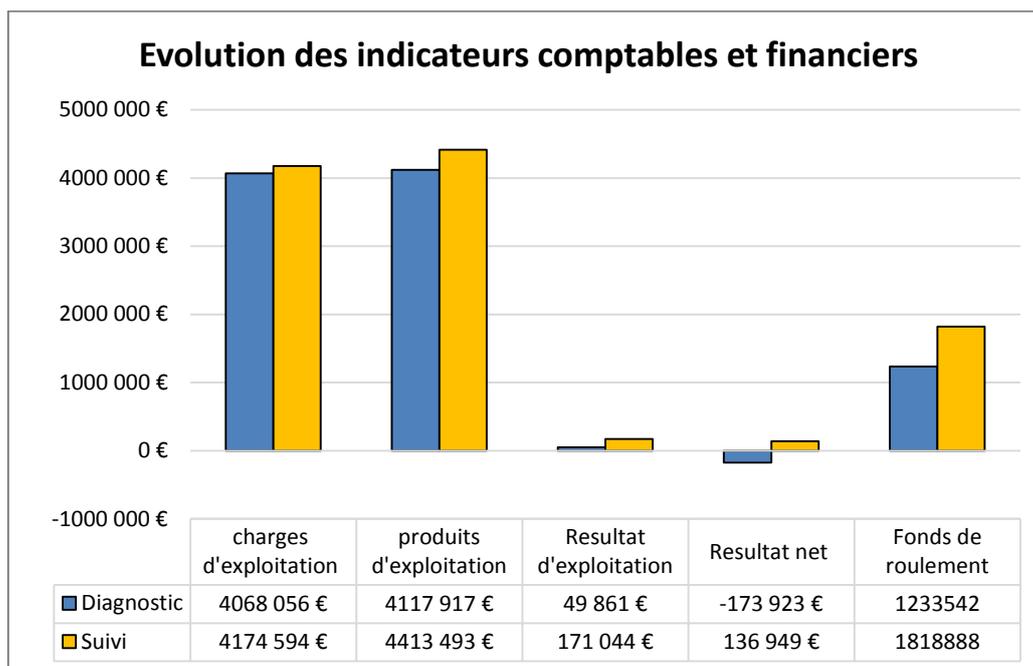
Les structures rencontrées mettent donc en œuvre une large palette d'outils pour les aider dans leur gestion comptable mais il est important de noter que l'amélioration de cette gestion tient davantage à l'évolution qualitative des outils existants.

Seulement 30 % des structures rencontrées utilisent une comptabilité analytique, contre 25% au moment du diagnostic. Cette méthodologie comptable est en effet peu utilisée dans les petites et moyennes structures.



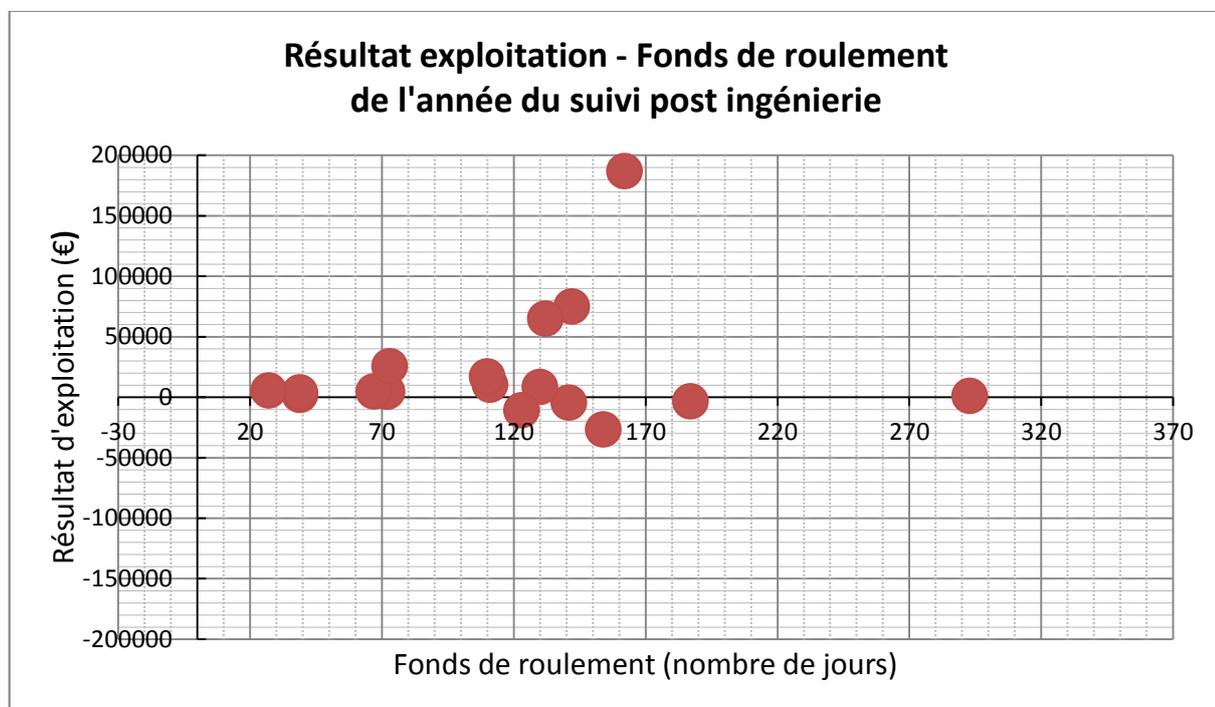
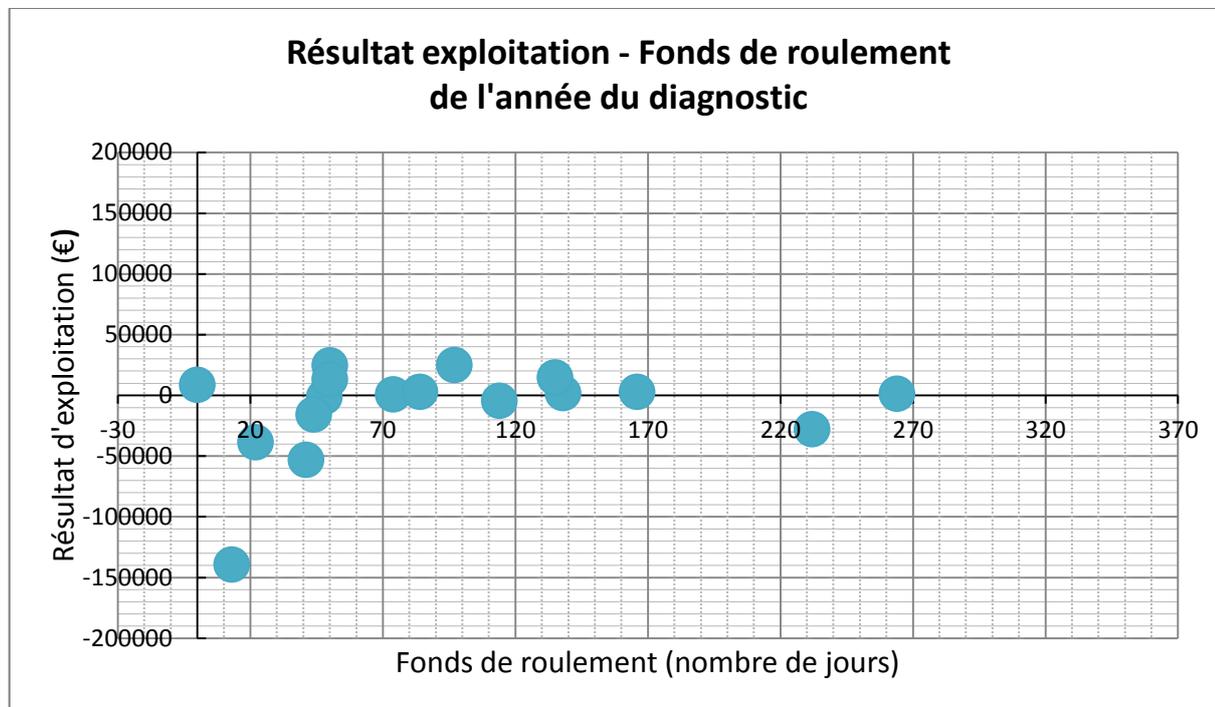
L'histogramme ci-dessous montre l'évolution particulièrement positive du résultat d'exploitation, du résultat net et du fond de roulement des structures rencontrées. L'amélioration du fond de roulement indique que les structures sont plus solides et aptes à faire face aux imprévus.

²⁴ *Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, Avise, p 12.

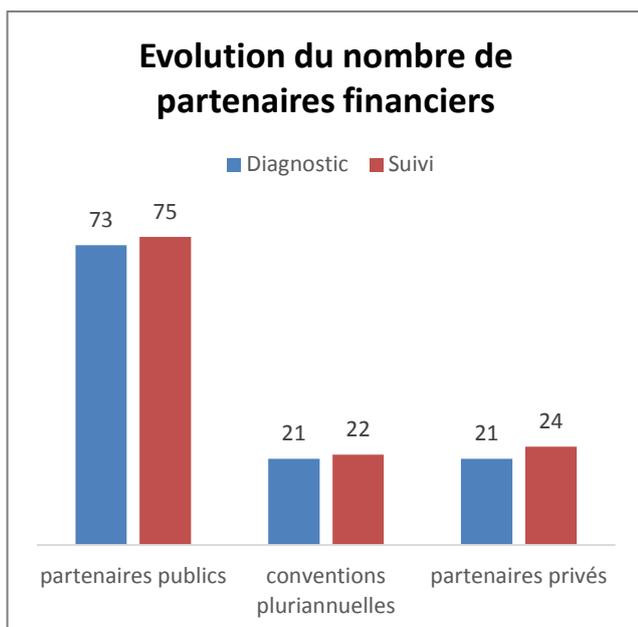


Sur les vingt structures rencontrées, quatre étaient en situation financière difficile, voire périlleuse, au moment du diagnostic. Si l'on compare l'évolution des indicateurs comptables et financiers de ces quatre structures, on s'aperçoit qu'elles ont nettement amélioré leur résultat net et leur fond de roulement grâce à l'adoption d'une gestion plus rigoureuse et économe. Contrairement à la majorité des autres structures, elles ont en effet réduit leurs dépenses.

La comparaison des deux graphiques ci-dessous confirme qu'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 d'un DLA est due, dans la majorité des cas, au travail réalisé sur les outils de gestion, le modèle économique et la stratégie de la structure. Pour d'autres, la situation économique s'est améliorée de façon indirecte, comme par un effet de ruissellement, grâce au travail réalisé sur le fonctionnement interne et la gestion des équipes.



Remarque : les chiffres de deux structures sur vingt structures rencontrées n'ont pu être intégrés à ces graphiques car la première n'établit pas de bilan (indispensable au calcul du fond de roulement) et le statut juridique de la seconde est en cours de création.

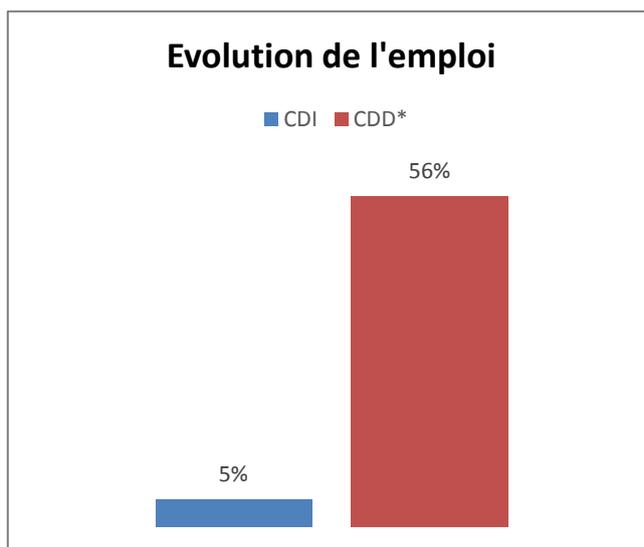


L'évolution du nombre de partenaires financiers est relativement faible. Cette situation n'est pas très étonnante compte tenu du contexte économique actuel qui vise à réduire les dépenses publiques. Si l'évolution partenariale reste positive dans le cadre de cette mesure d'impact, il est probable qu'elle soit négative l'année prochaine. Entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie DLA, le nombre de partenariats publics a augmenté de 2.74 % et le nombre de conventions pluriannuelles de 4.76 %. L'évolution du nombre de partenariats privés enregistre la meilleure progression, soit une hausse de 14,29 %.

IMPACT SUR L'EMPLOI ET LES RESSOURCES HUMAINES

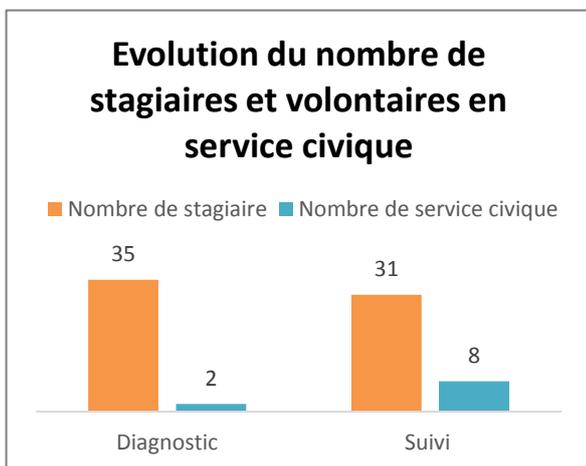
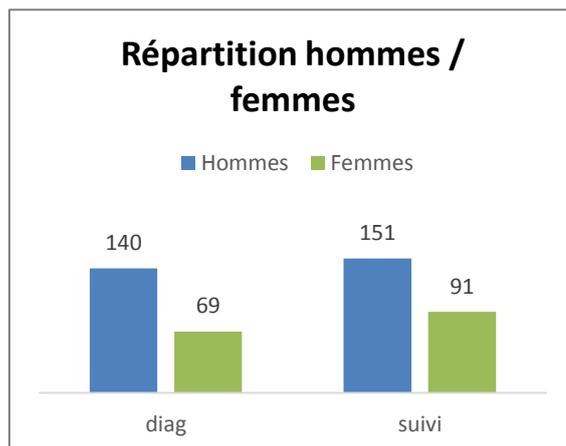
Le nombre d'emplois total a augmenté de 18%, soit 36 emplois créés. L'augmentation du nombre d'ETP est plus réduite, de l'ordre de 4%. Ceci indique que des emplois à temps partiel ont été créés mais aussi que le temps de travail par salarié a été réduit dans certaines structures.

Le nombre de CDI progresse de 5% contre 56% pour les CDD, tous types de CDD confondus. Le nombre de contrats aidés a augmenté de 8% tandis que le nombre de contrats intermittents a augmenté de 34%. Sur l'ensemble des structures rencontrées, 65% ont recours aux contrats aidés. Ces contrats sont utilisés dans la majorité des secteurs de l'ESS : les services aux personnes, le champ culturel et socio-culturel, la formation et l'éducation ou encore le secteur de l'emploi et de l'insertion.



Dans le secteur culturel, on note que les contrats aidés et les contrats intermittents sont majoritaires. La forte présence de contrats intermittents n'est pas surprenante compte tenu des spécificités du monde culturel qui emploie de nombreux artistes et techniciens dont les contrats de travail sont liés à des projets particuliers et par essence ponctuels. En revanche, les contrats aidés sont souvent utilisés pour les postes administratifs. Ces contrats représentent généralement le seul financement transversal auquel peuvent prétendre les structures culturelles pour financer leurs ressources humaines. Le financement par projet est en effet très développé dans ce secteur et les marges dégagées sur les prestations artistiques sont bien souvent trop réduites pour assurer la totalité du fonctionnement d'une structure. L'arrêt annoncé des contrats aidés devrait impacter l'activité de nombreuses structures de l'ESS et, en particulier, celle des structures culturelles.

Le nombre d'hommes est supérieur au nombre de femmes dans les équipes salariées. Cela dit, la progression du nombre de femmes embauchées est beaucoup plus forte que la progression du nombre d'hommes embauchés : soit 32 % de femmes embauchées en plus, contre 9 % pour les hommes.



Parallèlement aux équipes salariées, on constate une augmentation significative du nombre de volontaires en service civique, entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie. Elle ne concerne pas l'ensemble des structures interrogées mais cette évolution est suffisamment importante pour être relevée.

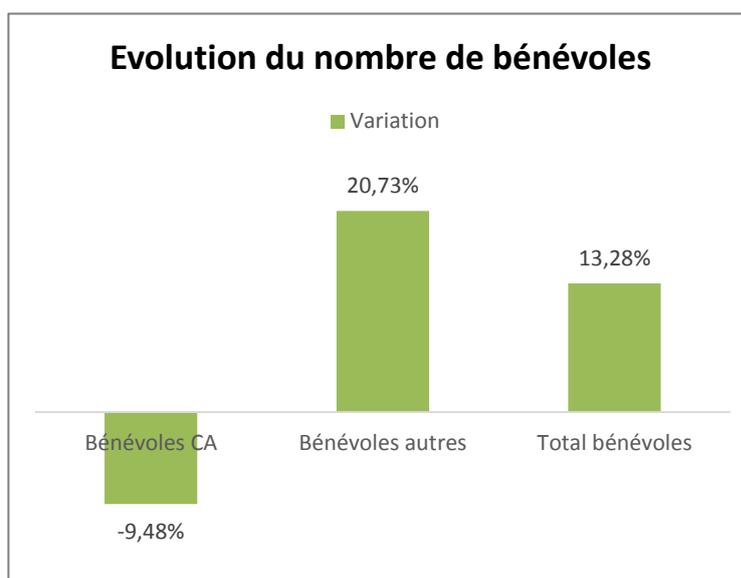
Le nombre de stagiaires, quant à lui, baisse légèrement mais reste toujours relativement important.

Ces deux constats semblent révéler la situation financière relativement tendue des structures rencontrées, corrélée à l'augmentation de leur charge de travail.

IMPACT SUR LE NOMBRE DE BENEVOLES ENGAGES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET LE NOMBRE D'ADHERENTS

Le graphique ci-dessous indique que le nombre total de bénévoles au sein des associations rencontrées a augmenté de 13,28%. On note que le nombre de bénévoles engagés au Conseil d'Administration est en baisse de 9,48%. Ceci met en relief la difficulté évoquée par de nombreuses associations de trouver des personnes motivées pour assumer bénévolement un niveau de responsabilité important. L'augmentation du nombre de bénévoles hors CA semble révéler par ailleurs les effets bénéfiques du DLA sur la gouvernance associative. En effet, la majorité des structures indiquent avoir développé un fonctionnement associatif plus équilibré, une vie associative plus dynamique.

Le nombre d'adhérents au sein des associations rencontrées est quant à lui plutôt constant. On note une augmentation d'à peine 2,94% entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie. La différence de variation entre l'évolution du nombre total de bénévoles et le nombre d'adhérents semble indiquer qu'il est plus facile de mobiliser les gens lorsqu'on les invite à véritablement s'impliquer dans la vie d'une structure.



On observe ainsi les effets relativement positifs du DLA sur l'évolution de la santé économique des structures rencontrées, sur la consolidation de leurs ressources humaines et sur la plus grande implication du nombre de bénévoles.

Parallèlement à ces impacts quantitatifs, on constate de nombreux impacts qualitatifs qu'il convient de mettre en avant.

IMPACTS QUALITATIFS

SAVOIR PRENDRE DU REcul ET ADOPTER UNE DEMARCHE REFLEXIVE

Le diagnostic partagé, élaboré de concert entre le chargé de mission DLA et les acteurs de la structure concernée, permet de mettre en relief l'état de l'organisation et de son projet. Cette prise de recul constitue la base fondamentale de l'accompagnement qui va s'opérer car elle va permettre aux personnes de s'impliquer dans une démarche réflexive ; c'est-à-dire dans une critique constructive de leurs propres pratiques, méthodologies et outils. Cette phase de réflexion critique collective va ensuite pouvoir se transformer en réflexion prospective et permettre à la structure d'avancer plus sereinement. Avant d'entrer dans la démarche d'accompagnement, les structures se sentent souvent dépassées par la gestion des tâches quotidiennes. Le temps du DLA les oblige à dégager le temps nécessaire pour prendre de la distance, dépassionner certains sujets et embrasser une démarche réflexive plus objective.

« Le DLA a permis à l'équipe de prendre le temps de se poser pour réfléchir à son histoire, faire le point et se projeter plus sereinement vers l'avenir. Ce fut une prise de recul nécessaire qui a permis de dépassionner certains sujets et de mobiliser une équipe plus élargie ».

REMOBILISER LES ACTEURS ET ELARGIR LE CERCLE

Les acteurs des structures rencontrées ont fait preuve dans leur grande majorité d'une implication importante, pendant les temps de travail encadrés par le prestataire mais aussi en amont de ces séances. Le processus d'accompagnement permet souvent de remobiliser les équipes et d'intégrer un cercle d'acteurs plus élargi. On l'observe particulièrement dans les associations.

Le DLA offre en effet l'occasion de réunir l'ensemble des acteurs (salariés, bénévoles, voire certains partenaires locaux) et de les placer dans une dynamique de co-construction. Autour du projet qu'ils ont en commun, les personnes apprennent à mieux se connaître et leur sentiment d'appartenance à une équipe augmente.

Cette mobilisation influence parfois à moyen ou long terme les pratiques internes. On constate que plusieurs associations, à l'issue du DLA, ont amélioré leur fonctionnement par le biais de nouvelles méthodes et outils (mise en place de commissions, outils partagés, recherche de méthodes d'animation plus participatives etc.). Pour les structures plus en difficulté, conserver la dynamique collective initiée pendant le DLA au-delà de la période d'accompagnement est plus difficile.

« Le DLA a permis de resserrer les liens entre les membres de l'association et d'engager une phase de renouvellement. De nouvelles personnes ont progressivement intégré le comité régional et certains « anciens » sont revenus ».

« Aujourd'hui le fonctionnement est plus fluide et la répartition des tâches entre le directeur, l'assistante administrative et le bureau plus équilibrée. De nouveaux membres viennent d'intégrer le CA et ceux-ci semblent motivés pour s'investir. »

REDEFINIR ET AFFIRMER SON IDENTITE

Quelle que soit la demande initiale de la structure accompagnée, le DLA permet de clarifier le projet de l'organisation concernée.

Le DLA est en effet l'occasion de revenir aux fondamentaux, de lever les incohérences, de formaliser par écrit le projet de façon collective et de développer ainsi l'utilisation d'un langage commun, de révéler ce qui jadis était de l'ordre de l'inconscient ou de l'indicible.

Ce processus conduit généralement les structures à une plus grande affirmation de leur identité, de leurs spécificités, ce qui les aide à mieux communiquer en interne et à mieux se positionner vis-à-vis de leur environnement partenarial.

« La méthode utilisée par le prestataire a été vécue de façon très positive. Le groupe a pu se « décomplexer » et affirmer clairement son identité. Ce qui était sous-entendu, exprimé de façon implicite, a été clarifié. Le groupe a su exprimer quelles étaient ses valeurs et ses envies pour construire un discours commun et partagé par tous. La place et le positionnement de chacun a pu également être clarifié notamment pour les membres du CA. »

BENEFICIER D'UNE EXPERTISE QUI RASSURE ET POUSSE A AGIR

L'intervention d'une personne extérieure professionnelle vient rassurer les structures dont le potentiel de développement est fort. Sentant leur projet validé, voire valorisé, par un « spécialiste », ces structures déploient plus facilement leur énergie créative et leur dynamisme.

« Le DLA a permis de lever des interrogations et d'offrir un support pertinent aux discussions (...) il a mis en avant la bonne santé de la structure ce qui a permis de rassurer l'ensemble des membres du CA et de lever un certain excès de prudence, notamment en matière

PRENDRE CONSCIENCE DE SON ENVIRONNEMENT PARTENARIAL, DEVELOPPER SON ANCRAGE TERRITORIAL

Lorsque l'accompagnement vient réinterroger le projet et la stratégie d'une structure, on remarque que les acteurs prennent davantage conscience de l'environnement dans lequel se développe leur activité. Les acteurs accompagnés comprennent l'importance de l'analyse de ce contexte extérieur et du travail qu'ils doivent opérer pour développer leur ancrage territorial, leur travail en réseau avec d'autres acteurs locaux.

Il apparaît que les structures qui ont le plus conscience de leur environnement partenarial et qui essaient de le développer dans une démarche structurée et stratégique se maintiennent, voire se développent, plus facilement que les autres. La territorialisation des activités et la notion de réseau sont de plus en plus importantes et semblent peser sur la pérennité des structures.

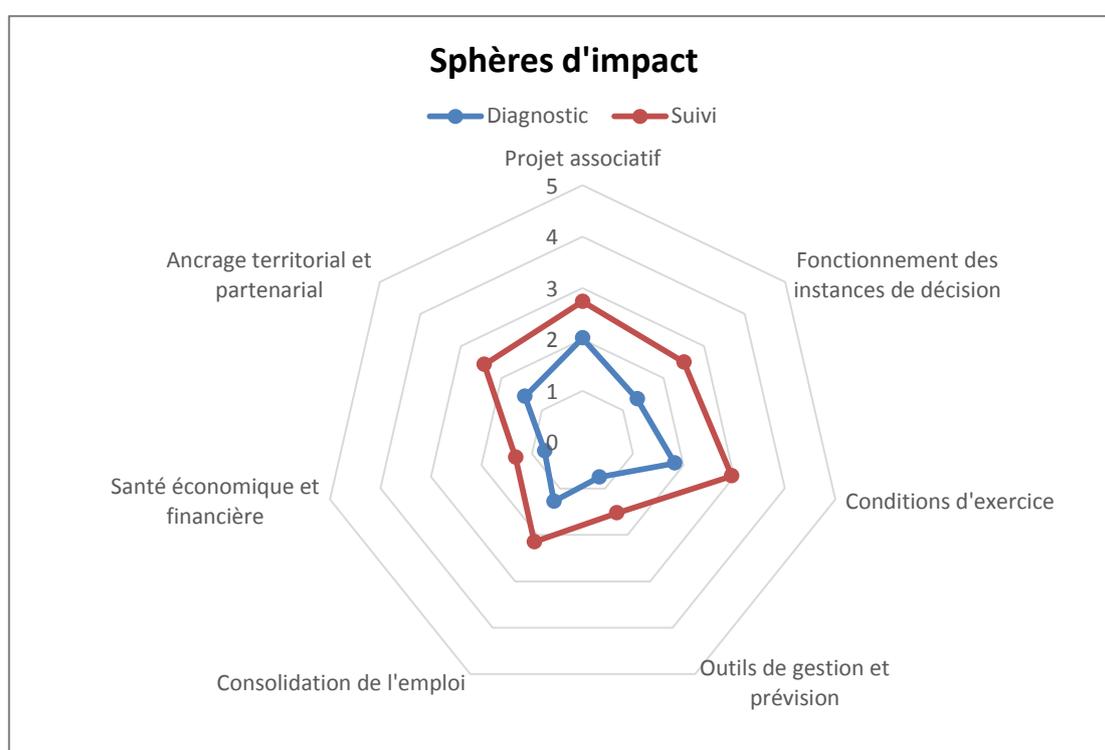
« Le DLA a permis de bien expliciter le projet et de trouver une véritable cohérence interne. Cette clarification a rendu le discours plus facile vis-à-vis des partenaires et partenaires potentiels. Des liens forts se sont tissés avec de nombreux partenaires locaux. Ces partenariats sont appréhendés sous la forme de véritables collaborations qui valorisent et engagent toutes les parties. Cette approche active participe grandement à la consolidation de la structure et de son projet. »

MIEUX VALORISER SON UTILITE SOCIALE

“Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie).”²⁵

Le développement partenarial auquel aspirent certaines des structures rencontrées les pousse à mieux communiquer au sujet de leur utilité sociale. Le DLA, en aidant les acteurs à formaliser leur projet ou à redéfinir leur stratégie, leur permet en effet de valoriser l'impact qualitatif de leur action sur le territoire et d'engager un dialogue plus constructif avec leurs partenaires publics.

REGARD DES STRUCTURES RENCONTREES SUR L'IMPACT DU DLA



La sphère ci-dessus indique que les structures interrogées portent un regard positif sur le DLA et ses effets. Le DLA a participé à l'évolution générale de l'ensemble des structures en agissant sur toutes les thématiques abordées. On remarque que le DLA a d'abord eu une incidence forte sur la clarification du projet associatif, sur le fonctionnement des instances de décision qui renvoie à la notion de gouvernance, et sur les conditions d'exercice de l'activité. De façon moins importante mais tout de même significative, le DLA a ensuite agi sur la consolidation de l'emploi, l'amélioration des outils de gestion et le développement de l'ancrage territorial et partenarial. L'amélioration de la santé économique et financière semble avoir été moins impactée par le DLA. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait que cette amélioration dépend d'un certain nombre d'éléments contextuels, et qu'il est souvent nécessaire d'aller au-delà d'un exercice comptable pour constater une réelle consolidation à ce sujet.

²⁵GADREY Jean, "L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire", rapport de synthèse pour la DIISES et la MIRE, septembre 2003.

Ces résultats corroborent les chiffres nationaux publiés dans le cadre de la mesure de performance DLA 2017. En effet, 73% des structures interrogées estiment que le DLA a eu des effets positifs et durables. 82% d'entre elles confirment l'impact du DLA sur le renforcement de leur vision stratégique, 69% confirment l'impact du DLA sur l'amélioration de la santé économique et financière, 59% confirment l'impact du DLA sur le développement et la consolidation de l'emploi et 53% confirment l'impact du DLA sur le développement de leurs partenariats locaux.²⁶

TENDANCES ET PROBLEMATIQUES PREGNANTES

RYTHME ET CYCLES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Pour l'ensemble des structures rencontrées, l'accompagnement a été jugé « intense », voire « intensif ». Le DLA demande effectivement aux structures un investissement important : pendant les séances avec le prestataire mais aussi entre chacune de ces séances. Bien que les structures bénéficiaires soient prévenues en début d'accompagnement par le chargé de mission DLA, certaines sont surprises par le niveau d'investissement qu'il est nécessaire de déployer. A la fin de l'accompagnement, elles mesurent toujours cela dit le caractère positif de leur investissement.

Elles découvrent en effet en marchant les bienfaits de la marche et se félicitent avec le recul du chemin parcouru.

On remarque de façon claire que la réussite de l'accompagnement est toujours liée au niveau d'investissement dont les acteurs impliqués ont fait preuve. Il est donc nécessaire que le DLA réponde à une demande collective volontaire et engagée.

Les accompagnements dont le résultat a été jugé mitigé par les acteurs concernés correspondent aux structures qui se sont senties « obligées » de s'inscrire dans un tel processus.

A la fin de l'accompagnement, toutes les structures rencontrées ont ressenti par ailleurs le besoin d'entrer dans une phase de décantation et d'appropriation progressive du travail accompli.

Celles dont l'accompagnement a été le plus productif se retrouvent, quelques mois plus tard, dans une sorte de crise de croissance qu'elles doivent apprendre à gérer.

GOVERNANCE ET VIE ASSOCIATIVE

La gouvernance des structures est un enjeu important pour l'ensemble des structures rencontrées mais touche en premier lieu les associations.

Les associations dont les responsables sont insuffisamment présents dans la gestion et la vie quotidienne des structures sont nombreuses, notamment dans les structures en voie de professionnalisation. Ce manque d'implication révèle souvent un déficit de compétences de ces responsables, voire une méconnaissance de leurs responsabilités légales. Le DLA pointe régulièrement ces dysfonctionnements et permet par son action de rééquilibrer la place de chacun, voire de former certains responsables. Dans ce cas, il n'est pas rare de constater un décalage de vision entre celle des responsables bénévoles et celle des salariés. Le DLA offre souvent l'occasion de réunir ou de rapprocher ces visions et de rééquilibrer la gestion du pouvoir.

Dynamiser la vie associative est l'autre difficulté prégnante rencontrée par les associations : elles sont en effet nombreuses à s'interroger sur la façon dont elles pourraient fidéliser leurs bénévoles et accroître leur nombre. Celles qui optent pour des animations créatives et participatives semblent mieux fédérer autour de leur projet.

Dans bien des cas, la fonction d'animation et de suivi des bénévoles aurait besoin d'être une tâche à part entière, assumée par un salarié ou un responsable associatif.

²⁶ http://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/07/DLA-performance_21072017.pdf

« Un renouvellement serait bienvenu au niveau du CA mais il est toujours très difficile de trouver de nouveaux bénévoles. Prendre la responsabilité et la gestion d'une structure employeuse n'est pas très attractive ».

« Les outils créés pendant le DLA servent toujours aujourd'hui dans le rapport avec les bénévoles, voire avec les salariés, mais une « culture » de l'accueil des bénévoles reste à trouver ».

« Pour améliorer davantage le fonctionnement et la participation des bénévoles, on réfléchit à une approche plus créative ».

HYBRIDATION DES RESSOURCES

La majorité des structures rencontrées évoque la nécessité de trouver un nouveau modèle économique ou, à minima, de diversifier davantage leurs ressources.

Les conséquences de la loi NOTRe sont encore difficiles à évaluer mais de nombreuses associations rencontrées s'inquiètent de l'arrêt annoncé de certaines aides du Département.

Le contexte actuel est particulièrement anxiogène pour les structures associatives. De nombreuses annonces récentes, si elles sont appliquées, risquent en effet de fortement fragiliser le secteur (baisse des dotations de l'Etat aux collectivités, baisse des crédits « Politique de la Ville », suppression de la réserve parlementaire, fin des contrats aidés).

Globalement les aides publiques ont tendance à baisser ; aussi, la nécessité d'hybridation des ressources devient prégnante pour la majorité des structures rencontrées. Ces dernières évoquent parfois l'éventualité d'externaliser certains de leurs services ou de mutualiser une partie de leurs outils avec d'autres structures locales. La recherche d'économie en est le corollaire.

Certains envisagent d'élargir le panel de leurs activités mais cela reste difficile pour les structures d'utilité sociale qui ne délivrent pas ou peu de services payants.

Malgré cette volonté d'hybridation déclarée, toutes ces structures ne sont pas en capacité de tendre vers une réelle hybridation de leur modèle économique. Les structures qui cherchent à varier leurs sources de financements sont confrontées à la logique du financement par « projet » ce qui ne peut leur permettre d'assurer leur fonctionnement régulier. Par ailleurs, la recherche de financement implique un temps de travail dédié important, ce qui représente également un coût pour ces structures.

LA FONCTION EMPLOYEUR AU SEIN DES PETITES STRUCTURES (MOIS DE 4 ETP)

Les entretiens réalisés dans le cadre de la consolidation de l'accompagnement 2017 révèle que les petites structures éprouvent certaines difficultés à assumer leur rôle d'employeur, notamment lorsque des situations conflictuelles apparaissent. Ceci s'explique souvent par le manque de maturité professionnelle des structures concernées mais aussi par la complexité croissante de la gestion des ressources humaines. La demande d'accompagnement autour de cette thématique semble augmenter.

DEPASSER L'APPARTENANCE SECTORIELLE POUR ADOPTER UNE VISION PARTENARIALE PLUS LARGE

La vision des structures rencontrées est souvent sectorielle. Ces structures font rarement référence à leur appartenance au champ de l'ESS. Elles le sont pourtant de fait par leur statut et par les valeurs dont elles se réclament. Le DLA constitue dans bien des cas, de façon indirecte, la première sensibilisation à l'ESS reçue par ces structures. Lorsque certaines d'entre elles réfléchissent à l'évolution de leur environnement partenarial, elles se retrouvent dans une démarche d'ouverture qui les conduit à se tourner vers une pluralité d'acteurs plus grande dont font partie les acteurs identifiés « ESS ». Le sentiment d'appartenance à l'ESS est un enjeu fort car il peut pousser les structures d'utilité sociale à élargir leur champ des « possibles » ; trouver de nouveaux partenaires et de nouveaux soutiens.

Ce constat ne concerne pas tous les secteurs. En effet, on remarque que le secteur culturel et le secteur agricole cherchent de plus en plus à dépasser leur appartenance sectorielle pour tendre vers des logiques transversales.

ANNEXE

EVOLUTION DES EMPLOIS

Secteur principal	Diagnostic							Suivi						
	ETP	CDI	CDD *	dont emplois aidés	femmes	hommes	Total CDI/CDD	ETP	CDI	CDD *	dont emplois aidés	femmes	hommes	Total CDI/CDD
Sport	2,75	3	0	0	3	0	3	2,75	3	0	0	2	1	3
Culture	1	0	5	0	3	2	5	2,54	0	6	2	4	2	6
Création/dév. Activité	3	3	0	0	1	2	3	4,4	4	1	1	2	3	5
Services aux personnes	4,5	5	1	1	5	1	6	4,5	5	1	1	5	1	6
Education / formation	5,6	5	2	1	5	2	7	4,3	4	0	1	3	2	4
Culture	3,06	1	20	1	8	14	21	4,02	2	34	1	10	27	36
Services aux personnes	6,1	5	3	3	7	1	8	6,9	7	2	2	9	0	9
Emploi, insertion	2	0	2	2	1	1	2	1	0	1	1	1	0	1
Personnes handicapées	5,84	6	1	0	4	3	7	6,6	7	0	0	5	2	7
Services aux personnes	7,5	8	1	1	9	0	9	7,5	8	1	1	9	0	9
Education / formation	8,44	20	0	0	17	8	20	7,62	20	0	1	16	5	20
Culture	1	1	10	1	8	3	11	1	0	11	1	8	3	11
Education / formation	9,45	27	1	0	14	14	28	8,12	29	0	0	14	15	29
Famille, enfance , jeunesse	13,63	18	1	0	16	3	19	14,13	17	21	1	34	4	38
Famille, enfance , jeunesse	4,5	5	0	0	3	2	5	3,6	4	0	0	2	2	4
Culture	1,5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	2
Création/dév. Activité	8,5	8	3	0	9	2	11	11,46	12	1	0	11	2	13
Santé	3,5	5	0	0	5	0	5	3,9	5	0	0	5	0	5
Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Famille, enfance , jeunesse	29	30	1	1	21	10	31	29	30	1	0	10	21	31
Total	120,87	151	52	12	140	69	203	125,34	158	81	13	151	91	239

(*) Le nombre de CDD inclut les CDD permanents et contrats d'usage (CDDU)