

## Convention triennale (2017-2019)

## Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

## Pays de Rennes



Avec le soutien financier de :



# SOMMAIRE

<b>1. Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2. Le DLA et son cadre d'intervention</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Principes fondateurs du cadre national</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Les valeurs et principes d'action</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Le processus DLA et ses phases du DLA</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Le métier d'accompagnateur DLA</b>	<b>7</b>
<b>2.5. DLA outil de transformation sociale</b>	<b>8</b>
<b>2.6. Le DLA en faveur de l'emploi</b>	<b>8</b>
<b>2.7. La diversité des opérateurs</b>	<b>8</b>
<b>2.8. Le DLA, une zone d'observatoire</b>	<b>9</b>
<b>2.9. Finalité / moyen ; viser un projet plus grand que soi</b>	<b>9</b>
<b>2.10. Innover et dépasser les règles pour transformer le cadre</b>	<b>10</b>
<b>3. Activité générale du DLA</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Synthèse de l'activité 2019</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Synthèse des objectifs quantitatifs</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Synthèse des éléments financiers</b>	<b>14</b>
<b>4. Analyse détaillée de l'activité</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Processus d'accueil</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Processus diagnostic</b>	<b>18</b>
4.2.1. Secteurs d'activité	18
4.2.2. L'animation et le lien social	19
<b>4.3. Processus ingénierie (prestation conseil)</b>	<b>19</b>
4.3.1. La durée des ingénieries	19
4.3.2. Analyse sectorielle	20
4.3.3. Analyse thématique	21
4.3.4. Durée des accompagnements	23
4.3.5. Répartition géographique	23
<b>4.4. Processus bilan &amp; consolidation de l'accompagnement</b>	<b>24</b>
4.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement	24
4.4.2. La mesure de performance	24
4.4.3. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers	25
<b>4.5. L'emploi</b>	<b>26</b>
4.5.1. L'emploi dans les structures accompagnées	26
4.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées	27
<b>5. Prestataires</b>	<b>28</b>
<b>6. Offre de service interne</b>	<b>30</b>
<b>6.1. Analyse du temps passé</b>	<b>30</b>
<b>6.2. Animation du dispositif et ancrage territorial</b>	<b>34</b>
6.2.1. Actions du chargé de mission DLA	34
6.2.2. Le comité d'appui	35
<b>6.3. Stage DLA</b>	<b>38</b>
6.3.1. Bilan stage 2019	38
6.3.2. Perspectives stage 2020	38
<b>7. Processus de fonctionnement</b>	<b>39</b>
<b>7.1. Les aléas de parcours</b>	<b>39</b>
<b>7.2. La relation bénéficiaire(s)</b>	<b>39</b>

<b>7.3. Le chantier 2020 et les évolutions</b>	<b>40</b>
7.3.1. Coordination du parcours d'accompagnement	40
7.3.2. Evolution du rôle de chargé de mission DLA	41
7.3.3. L'accompagnateur accompagné	42
<b>8. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités</b>	<b>42</b>
8.1. Projet et stratégie	42
8.2. Utilité sociale et impact social	43
8.3. Les droits culturels	43
8.4. La coopération et les fantasmes autour de la coopérative	44
8.5. Les crises et passages de cap	44
8.6. Les pratiques RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises)	45
<b>9. Synthèse</b>	<b>46</b>
<b>Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 2 : Référentiel métier chargé de mission DLA</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 3 : Les secteurs d'activités selon l'Avise</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 4 : Les quartiers prioritaires de la ville de Rennes</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 5 : Nomenclature des thématiques d'accompagnement</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 6 : Cartographie des dispositifs d'accompagnement (de l'émergence au changement d'échelle)</b>	<b>52</b>
<b>Annexe 7 : Evaluation de l'impact</b>	<b>53</b>

# 1. Introduction

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

Il présente à la fois :

le cadre national et régional	
le cadre au niveau local	
une expression de propositions	
un recueil de ressentis	

## 2. Le DLA et son cadre d'intervention

### 2.1. Principes fondateurs du cadre national

Le cadre national s'appuie sur six principes fondateurs :

- Principe n° 1 : Un dispositif participatif fondé sur la libre adhésion
- Principe n° 2 : Un accompagnement au service de la consolidation et du développement du projet et des missions de la structure
- Principe n° 3 : Un cadre national commun, une déclinaison locale des objectifs du dispositif, concertée avec les acteurs du territoire
- Principe n° 4 : Un parcours d'accompagnement inscrit dans le temps
- Principe n° 5 : Une intervention qui s'inscrit dans un écosystème d'accompagnement des structures de l'ESS
- Principe n° 6 : Une action encadrée par une charte commune de déontologie



## 2.2. Les valeurs et principes d'action

La mise en place des actions d'accompagnement DLA s'appuie sur des principes d'action partagés avec l'opérateur DLA Ille et Vilaine hors pays de Rennes. Ce sont :

- La neutralité  
posture du DLA et du prestataire ; la prise de hauteur et de distance aide la structure à avancer sur son chemin de croissance.
- La transparence  
les échanges oraux et écrits se font dans une logique de transparence ; cela commence par le processus de diagnostic partagé. En rentrant dans une démarche DLA, la structure bénéficiaire accepte cette règle de la transparence mais qui ne doit pas non plus nuire au processus de confidentialité des échanges et des données partagées.
- La confiance  
la recherche de confiance est multidimensionnelle ; le DLA fait confiance à la structure bénéficiaire dans sa capacité à exprimer ses besoins et à s'engager dans une démarche d'accompagnement ; la structure bénéficiaire fait confiance dans la capacité du DLA à l'aider et l'accompagner au mieux, à sélectionner des prestataires compétents pour répondre à ses besoins ; Le DLA fait confiance au prestataire sélectionné, à ses méthodes d'approche et le soutient à répondre au mieux aux résultats attendus.



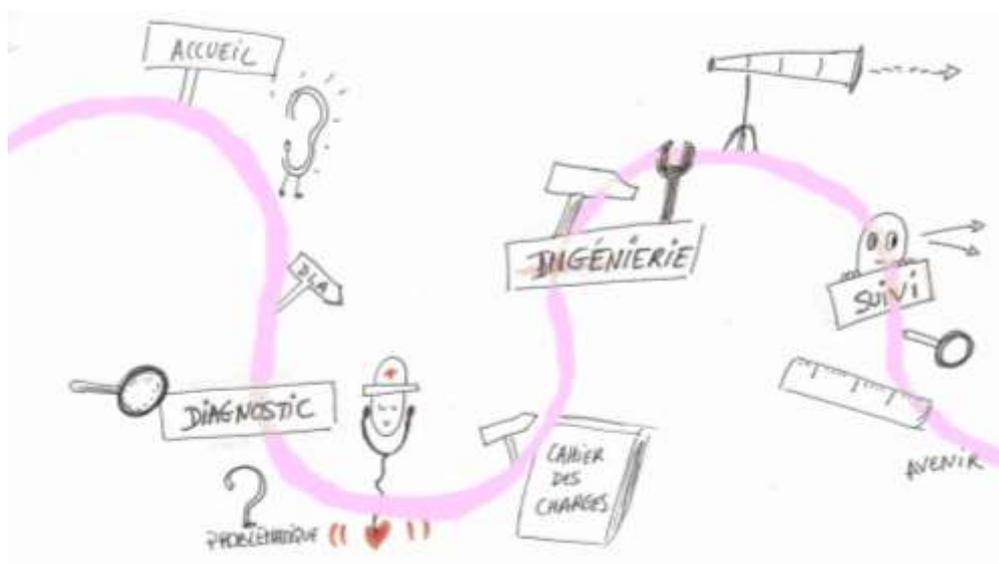
- La responsabilité et « L'Empowerment »  
principe de la démarche volontaire qui laisse à la structure son pouvoir d'agir. La structure reste maître de son accompagnement. Le DLA ou le prestataire ne cherchent pas à emmener la structure bénéficiaire là où ils aimeraient qu'elle aille. Ils focalisent leur énergie sur l'éclairage et la sécurisation de la ou des routes à suivre. La structure garde la responsabilité de la route qu'elle choisit de prendre. Dans la relation prestataire, le DLA spécifie le cadre. Ensuite il laisse toute liberté au prestataire de faire comme il veut dans ce cadre. Le cadre est un « équivalent jours » financé et des résultats attendus pour l'accompagnement. Le reste, la méthodologie, la répartition du temps, les déplacements c'est la responsabilité, l'engagement, la liberté d'agir du prestataire.
- L'efficacité et l'efficience  
souci permanent que l'énergie injectée dans le fonctionnement et dans le financement d'une ingénierie soit optimisée pour un rendement maximal. Un accompagnement doit produire du changement, de la valeur ajoutée, du process, du mieux-être. L'investissement est efficace dans la mesure aussi où il ne laisse pas une structure sans réponse. Il donne toute l'impulsion nécessaire permettant de passer des caps et d'envisager avec sérénité un nouveau cycle de vie.
- Le sur-mesure  
l'opérateur DLA cherche, à chaque fois, à rapprocher et à marier au plus près la proposition d'accompagnement avec la problématique rencontrée ; Les approches ne sont pas des copier-coller. Elles répondent toutes au plus près et au plus juste à la situation et à la problématique posée.
- La réactivité  
la réponse au plus juste et dans les délais impartis, tout en ne confondant pas vitesse et précipitation.
- La gouvernance et la vision partagées  
l'expérience montre que les accompagnements qui produisent le plus de satisfaction et qui ont un impact élevé sont ceux qui sont animés de façon participative et qui associent toutes les parties prenantes de l'organisation.

### 2.3. Le processus DLA et ses phases du DLA

Le processus global d'accompagnement se décompose en cinq phases spécifiques qui vont être détaillées dans les sections ci-après :



Présenté en facilitation graphique par RÉSO solidaire



## 2.4. Le métier d'accompagnateur DLA

Le métier d'accompagnateur DLA est un métier d'expertise. Expert sur le processus de changement, le dispositif DLA n'est pas un outil de formation, un outil de conseil ou un outil d'audit.

Le chargé de mission DLA a une place plus spécifique dans la chaîne du parcours DLA en étant le premier maillon de celle-ci. Cette place s'incarne lors de l'accueil, du diagnostic partagé et de l'élaboration du plan d'accompagnement. C'est le moment de la construction d'une vision partagée avec la structure bénéficiaire de sa situation et de ses besoins. Elle permet le développement d'une photo sur papier (diagnostic partagé formalisé par écrit) sur laquelle les intéressés se reconnaissent.

Le défi pour le chargé de mission DLA est d'embarquer l'organisation toute entière dans une logique de mouvement (sans laisser de personnes sur le port) et de coopération. Un accompagnement ne peut exister que si une demande est formulée. Le caractère volontaire de la démarche est une absolue nécessité.

Le projet associatif est le moteur. La recherche d'un idéal donne de l'énergie aux acteurs associatifs. Le DLA vient renforcer le système sur toutes ses dimensions et garantit sa bonne tenue de route.

L'ingénierie DLA réalisée par un prestataire dont la nouvelle terminologie est « prestation conseil » dépasse la simple dimension du conseil.

L'accompagnement DLA peut se rapporter à la notion du mentorat<sup>1</sup> mais davantage encore aux principes du *coaching*<sup>2</sup> qui est « un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle ».

Le *coaching* se distingue clairement du mentorat par le positionnement. En *coaching*, l'accompagnateur (« coach ») se situe aux côtés de la personne et son organisation accompagnée (« coaché ») dans une position d'égalité. Le mentor est généralement un supérieur hiérarchique, a un rôle de guide, et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées.

Le « coach » est en position haute sur le processus de changement, mais en position basse sur le contenu pour aider la personne coachée à progresser en autonomie. Tandis que le mentorat suppose de la part de l'accompagnant une position haute, un statut de guide.

Le *coaching* est le métier de l'accompagnement du dialogue entre le client et son « coach ». Il permet au client, par la construction de ces échanges, de trouver sa solution, c'est-à-dire, celle la plus adaptée à ses capacités, croyances, enjeux ou à sa situation.

Cette question de posture se retrouve en cohérence de bout en bout du parcours d'accompagnement DLA ; La pratique de la maïeutique<sup>3</sup> est à la fois celle du chargé de mission DLA et celle du prestataire.

Le parcours le DLA permet aussi de faire rentrer du soleil et de la joie dans les organisations :

<http://dlaresosolidaire.free.fr/pour-moi-le-DLA.jpg>



<sup>1</sup> Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat>

<sup>2</sup> Coaching : mot anglais traduit en français par accompagnement [https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching#Le\\_termine\\_«\\_coaching\\_»](https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching#Le_termine_«_coaching_»)

<sup>3</sup> Maïeutique vient du grec maïeutikê, art de faire accoucher. Dans la philosophie socratique, c'est l'art de conduire l'interlocuteur à découvrir et à formuler les vérités qu'il a en lui.

## 2.5. DLA outil de transformation sociale

Selon Patrick VIVERET<sup>4</sup>, « une certaine période historique est en train de se terminer : il y a des éléments d'insoutenabilité - écologique, financier, démocratique – dans notre système actuel. Si on reste le nez sur le guidon du vieux monde [...], on ne voit pas la germination créative du nouveau monde qui est en train d'apparaître. »

Il rajoute : « Le terme de crise est un mot écran qui cache l'ampleur de la mutation que nous sommes en train de vivre et qui laisserait croire qu'après une phase conjoncturelle, nous reviendrions à une situation antérieure. ».

Le mot « crise » est omniprésent dans la sphère publique. Cela signifierait que notre société est dans une période temporaire de dysfonctionnement économique qu'il suffirait de résoudre pour retrouver l'équilibre. Mais au-delà de la crise, notre société connaît des mutations profondes. Traiter les changements comme des transformations permanentes doit être envisagé, comme celle de la transition de la société agricole et de la société industrielle.

Ainsi, selon toujours Patrick VIVERET « Nous avons besoin d'être attentifs aux signaux faibles. Au lieu d'écouter le fracas des arbres qui tombent, il faut s'intéresser à écouter les forêts qui poussent. ». Qu'est-ce qui est vraiment en train de changer autour de nous? Comme le propose Yannick BLANC, le contexte en transition peut être regroupé en quatre groupes tous liés entre eux: la transition écologique, économique, numérique et institutionnelle.

La vocation du DLA n'est pas d'être qu'un outil pour résoudre des difficultés et crises passagères. Il est aussi un outil d'aide au changement et agit au cœur des dynamiques de transition sociétale (numérique, économique, écologique et institutionnelle).

Adèle Pinchard, stagiaire à RÉSO solidaire en 2016 sur la consolidation de l'accompagnement, écrit en conclusion de son mémoire de stage intitulé « Dans un contexte en transition, le DLA favorise-t-il l'adaptation des structures ESS à l'avenir de nos territoires ? » : « le dispositif DLA aide les structures ESS à "lever la tête du guidon" et leur éclaire la route pour avancer. Il les aide à s'adapter au mouvement perpétuel de leur environnement, et les invite à voir loin pour se projeter. Les structures doivent prendre conscience de leur rôle dans les transitions, et œuvrer dans le bon sens. Il est apparu des thématiques émergentes sur le soutien que pourrait avoir le DLA dans les orientations à venir des structures. C'est notamment le cas de la gestion de la vitesse, des nouveaux modes de gouvernance et de travail, des réseaux sur le territoire et de la démarche de développement durable. ».

## 2.6. Le DLA en faveur de l'emploi

Le DLA collabore à la démarche GPEC-T (gestion territoriale de l'emploi et des compétences) animée par We Ker et lancée en 2017 à l'échelle du bassin rennais (Pays de Rennes, Pays de Brocéliande, Pays des Vallons de Vilaine).

Le groupe de travail est composé de RÉSO solidaire, We Ker, les pôles ESS des pays de Brocéliande et des Vallons de Vilaine, le Gedes 35 Groupement d'Employeurs de l'économie sociale, l'Observatoire de la CRESS, la Direccte, la Région Bretagne, les Universités de Rennes 1 et Rennes 2.

Cette démarche a donné lieu à une enquête auprès de 36 associations employeuses des secteurs culturel, sportif et de l'animation. Cette étude a été restituée à RÉSO solidaire le 04 novembre 2019 dans le cadre des événements du mois de l'ESS.

La suite de la démarche ambitionne de produire avec les acteurs concernés des réponses adaptées aux besoins d'une meilleure gestion de l'emploi et des compétences à l'échelle du territoire.

## 2.7. La diversité des opérateurs

La logique infra départementale existant sur l'Ille et Vilaine met en valeur la complémentarité des structures et des approches au service d'un projet partagé. Le choix de préserver une diversité d'opérateurs DLA à l'échelle du territoire Bretagne est une chance. Il est source d'émulation et permet une montée en compétence collective des chargés de mission DLA départementaux.

A la lumière de la construction du dispositif DLA animée par l'Avise dès 2002, l'émergence d'une culture commune ne se construit pas sur une recherche à tout prix d'une uniformisation et rationalisation des pratiques. La liberté d'agir et la confiance accordée à chacun des opérateurs sont les leviers réels sources de créativité et d'enrichissement mutuel.

Par ailleurs, les réunions inter-DLA animées par le DLA régional développent l'interconnaissance et facilitent les échanges informels et le partage d'information entre opérateurs aux cultures différentes.

<sup>4</sup> Patrick VIVERET est un philosophe et essayiste altermondialiste, ancien conseiller référendaire à la Cour des Comptes

## 2.8. Le DLA, une zone d'observatoire



Le DLA est un dispositif majeur de la vie associative. 62 000 structures, très majoritairement des associations, en ont bénéficié en France depuis 2003 dont 482 sur le pays de Rennes.

D'après la dernière étude menée au niveau national 95% des structures se déclarent satisfaites du DLA et le recommande.

C'est une zone d'observation unique de la vie associative sur le territoire. Le nombre d'accompagnements met les DLA en lien avec la multitude des sujets, y compris les signaux faibles émergents.

Les échanges sont nombreux et faciles au sein du réseau DLA (notamment via la liste de diffusion nationale animée par l'Avisé).

Les CRDLA<sup>5</sup>, centres de ressources DLA, aident à la capitalisation des données mais leur travail ne peut pas toujours voir et appréhender.

Pourtant les informations mériteraient d'être mieux partagées et analysées en dehors de ces cercles. échangées en dehors d'un cercle restreint.

## 2.9. Finalité / moyen ; viser un projet plus grand que soi

Le DLA permet de mettre souvent en confrontation deux aspects des projets accompagnés. Il connecte le rêve, l'ambition à sa réalité pragmatique et de mise en œuvre.



Tout comme un individu une association est dans une dualité entre

- un rêve, une utopie, une ambition qui nous font naître et exister
- la réalité, le pragmatisme, les processus, l'organisation, le modèle socio-économique qui font vivre et survivre

Le DLA aide le rêve à s'éveiller et à se réaliser. Il est l'échelle ancrée au sol qui donne de la stabilité et du cadre.

Une structure d'utilité sociale appartenant à l'ESS défend une économie où l'argent n'est qu'un moyen au service de son projet et non une finalité.

D'autres structures mettent leur cœur d'activité et de compétence au service d'un projet autre. L'activité elle-même n'est qu'un moyen au service d'une finalité plus grande.

<sup>5</sup> <https://www.info-dla.fr/centres-de-ressources/>

Le sport, la musique, le cirque, le spectacle vivant sont d'abord des moyens avant d'être une fin. Par exemple, l'objet sportif, culturel ou artistique est un outil, un moyen pour travailler, par exemple, à l'insertion sociale d'une population fragilisée.

Nous pouvons repérer au travers des accompagnements DLA que ces dernières structures sont souvent celles qui pérennisent le mieux leur activité.

Une attention toute particulière et prioritaire reste malgré tout portée à la qualité de l'activité produite. Le public prioritaire visé a en effet besoin du meilleur.

Cette façon d'inscrire ses modes d'action permet l'ouverture. Elle incite à une approche territoriale plus en coopération qu'en silo) avec les autres partenaires du territoire.

Force est de constater que cette posture a des vertus émancipatrice pour les personnes et aussi pour les projets eux-mêmes.

## 2.10. Innover et dépasser les règles pour transformer le cadre

Le DLA est un parcours. Le parcours d'accompagnement est réussi quand il embarque toute l'organisation sans laisser personne au bord de la route ou sur le quai.

Ici aussi il existe une dualité entre :

- le DLA qui sécurise le parcours, comme la voiture de CRS et qui parfois est aussi une voiture de pompier pour éteindre des feux
- le DLA qui transforme le cadre institutionnel et le système dans lequel la structure évolue.



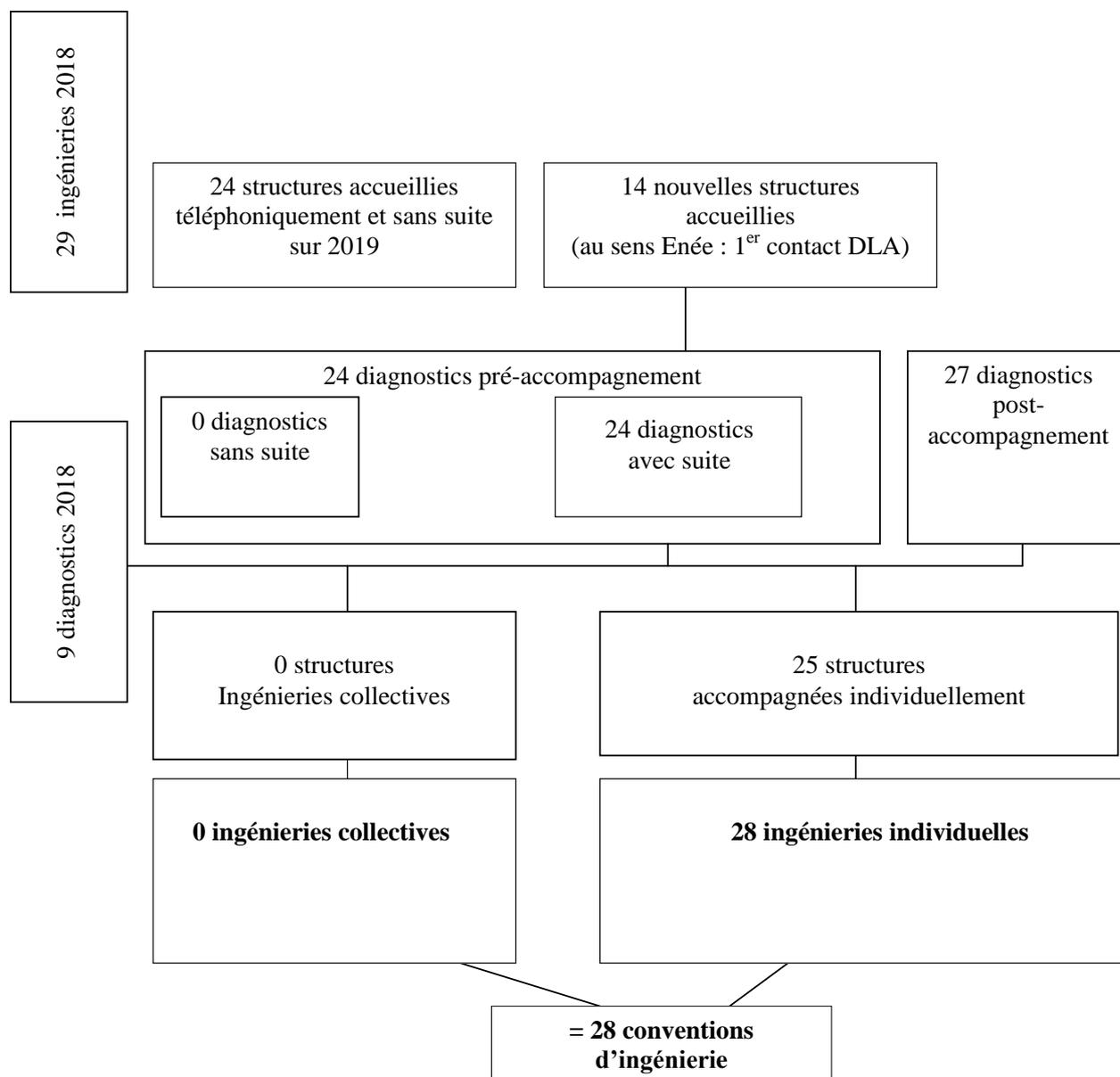
Comme l'écrit<sup>6</sup> Elisabetta Bucolo, sociologue et maître de conférences au Cnam : « *pour innover, il faut le plus souvent dépasser les règles* »... tout en respectant le code de la route.

<sup>6</sup> Union sociale n°330 – octobre 2019 - dossier « les associations sont-elles innovantes ? »

### 3. Activité générale du DLA

#### 3.1. Synthèse de l'activité 2019

83 structures et collectifs au total ont été en contact avec le DLA sur l'année 2019. Cela intègre la relation avec les structures accueillies sur l'année 2019 et celles en suivi accompagnées sur les deux dernières années (principalement ingénieries démarrées en 2018 et terminées en 2019).



9 ingénieries financées sur le budget ingénierie 2019 sont issues de diagnostics réalisées sur l'année 2018, ce qui est proche du chiffre des années précédentes (10 en 2018). Cela explique les débuts d'année forts en consommation de l'enveloppe d'ingénierie financière (cf. section « Les crises et passages de cap »).

### 3.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2019 est le suivant :

2019	Offre de service interne				Fond d'ingénieries					
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries		
Avenant 3	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé	
Accueillies <sup>7</sup>	16	14	88%							
				Ing. Individuelle	25	27	108%	25	28	112%
Diagnostics partagés	28	24	86%	Dont suivi post-accompagnement	6	0	0 %	6	0	0 %
Suivi post réalisé	20	27	135%	Ing. Collective	12	0	0 %	3	0	0 %
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					70	60	86%			
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (réalisé par le DLA ou par un tiers)					30	27	90%			

Côté fonds ingénieries il est très proche de celui de 2018.

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2018 était le suivant :

2018	Offre de service interne				Fond d'ingénieries					
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries		
Avenant 2	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé	
Accueillies	16	14	88%							
				Ing. Individuelle	25	28	112%	25	29	116%
Diagnostics partagés	33	25	76%	Dont suivi post-accompagnement	6	0	0 %	6	0	0 %
Suivi post réalisé	20	22	110%	Ing. Collective	12	0	0 %	3	0	0 %
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					70	58	83%			
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (réalisé par le DLA ou par un tiers)					30	22	73%			

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

2017	Offre de service interne				Fond d'ingénieries					
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries		
Avenant 2	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé	
Accueillies	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%			

<sup>7</sup> 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 = 2019	Pays de Rennes						
	Objectif	Réal			Objectif	Réal	%
	2019	2019	2018	2017	Cumul	Cumul	Cumul
<b>Structures accueillies (Nouvelles cibles + 20% des structures déjà accompagnées)</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>95</b>	<b>78</b>	<b>82%</b>
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>65</b>	<b>49</b>	<b>75%</b>
<i>dont structures déjà accompagnées avant – Année N-3</i>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>97%</b>
<b>Structures diagnostiquées</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>92</b>	<b>78</b>	<b>85%</b>
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>62</b>	<b>45</b>	<b>73%</b>
<i>dont structures déjà accompagnées avant Année N-3</i>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>110%</b>
<b>Ingénieries individuelles (et collectives !) (85% des diagnostics)<sup>8</sup></b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>104%</b>
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>60</b>	<b>55</b>	<b>92%</b>
<i>structures déjà accompagnées avant Année N-3</i>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>133%</b>
<b>Structures post-accompagnées</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>80</b>	<b>69</b>	<b>86%</b>
<b>Ingénieries suite à un post-accompagnement (20% des structures post-accompagnées)</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>Journées consacrées à l'ancrage territorial</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>56%</b>

#### Commentaires :

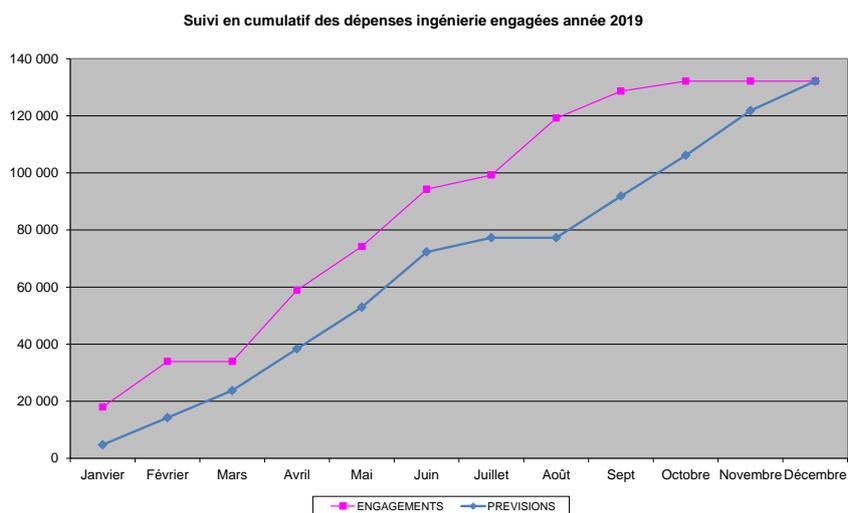
- La demande de structures nouvelles jamais en contact avec le DLA auparavant est toujours du même niveau en 2019 qu'en 2018.
- Le nombre de jours consacrés à l'ancrage territorial remonte en 2019 à son niveau 2017. Il n'y a pas eu de temps forts particuliers organisés autour du DLA en 2018 et 2019 ni d'organisation de comités d'appui sectoriels sur la triennale.
- D'un autre côté, nous observons un nombre plus important de structures « anciennes » revenant vers le DLA 5 à 10 ans après leur premier accompagnement. Cet élément particulier illustre la question des cycles de vie (cf. analyse en annexe 7 – activité suivi-post accompagnement).

<sup>8</sup> Il s'agit ici du nombre d'ingénieries individuelles et collectives et non du nombre de structures

### 3.3. Synthèse des éléments financiers

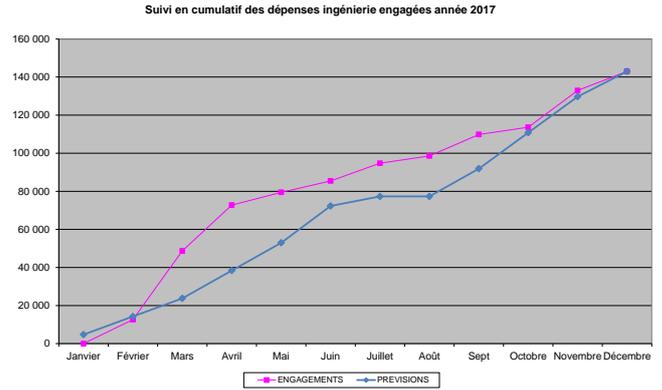
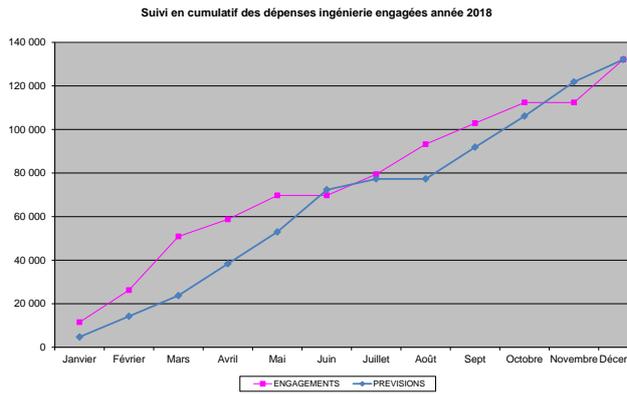
Année	2017	2018	2019
<b>Offre de service interne</b>	<b>74 500 €</b>	<b>74 500 €</b>	<b>74 500 €</b>
DIRECCTE	38 000 €	38 000 €	38 000 €
DR Caisse dépôts	12 500 €	12 500 €	12 500 €
Conseil régional	21 500 €	21 500 €	21 500 €
Département 35			
Crédit mutuel de Bretagne	2 500 €	2 500 €	2 500 €
<b>Fonds d'ingénieries</b>	<b>143 000 €</b>	<b>132 139 €</b>	<b>132 139 €</b>
DIRECCTE	68 000 €	57 139 €	57 139 €
DR Caisse dépôts	37 000 €	37 000 €	37 000 €
Conseil régional	28 000 €	28 000 €	28 000 €
Département 35	10 000 €	10 000 €	10 000 €
<b>TOTAL :</b>	<b>217 500 €</b>	<b>206 639 €</b>	<b>206 639 €</b>
<b>Fonds d'ingénieries engagés</b>	<b>143 000 €</b>	<b>132 139 €</b>	<b>132 139 €</b>
Reliquat N-1	0 €	0 €	0 €

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



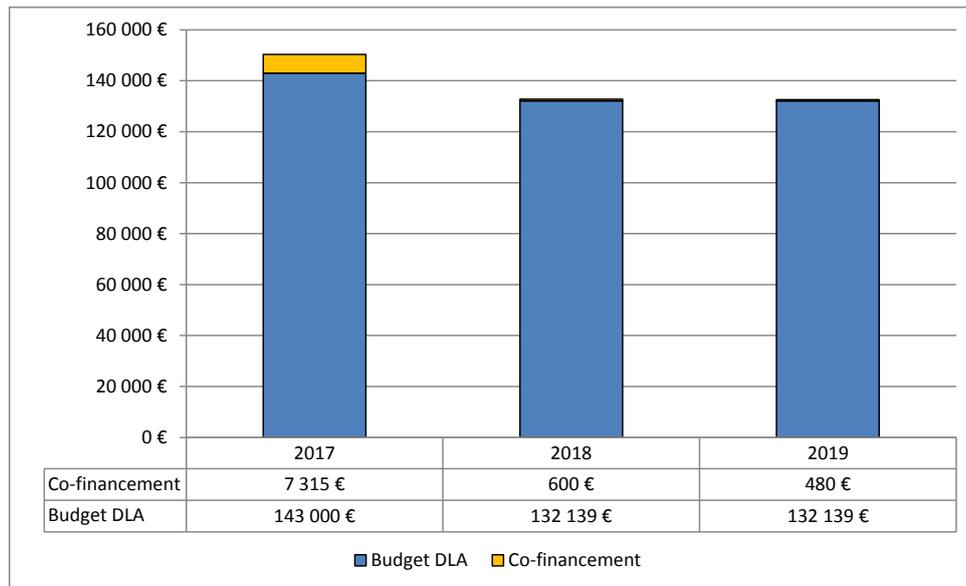
La pente de la courbe des engagements 2019 a été très forte sur le 1<sup>er</sup> semestre jusqu'à l'été. Les deux premiers trimestres de l'année 2019 ont été très tendues avec un surcroît de demandes obligeant le chargé de mission DLA à gérer des priorités et à mettre en attente un certain nombre de structures. La baisse de tension a permis de relancer les structures en attente avant l'été mais, par contre, nombre d'entre elles n'ont plus répondu présent. La fin d'année a alors été plus calme. L'ensemble des engagements de l'année 2019 a été finalisé au mois d'octobre.

Sur les années 2018 et 2017 il était le suivant :



Le tableau de suivi mis à jour est le suivant :

Ingénieries	Réalisé 2017	Réalisé 2018	Réalisé 2019
Ingénieries individuelles	130 464 €	132 139 €	132 139 €
Ingénieries collectives	12 536 €	0 €	0 €
<b>Total fonds d'ingénieries</b>	<b>143 000 €</b>	<b>132 139 €</b>	<b>132 139 €</b>



La part de co-financement cela concerne en 2017 cinq structures différentes, en 2018 et 2019 une seule structure.

Pour les structures ayant déjà bénéficié du DLA par le passé, le contact préalable a été jugé suffisamment lointain (plus de 5 ans en général) pour ne pas demander de co-financement.

## 4. Analyse détaillée de l'activité

### 4.1. Processus d'accueil

Le nombre de structures nouvellement accueillies en 2019 est de 14, 14 en 2018 et 21 en 2017.

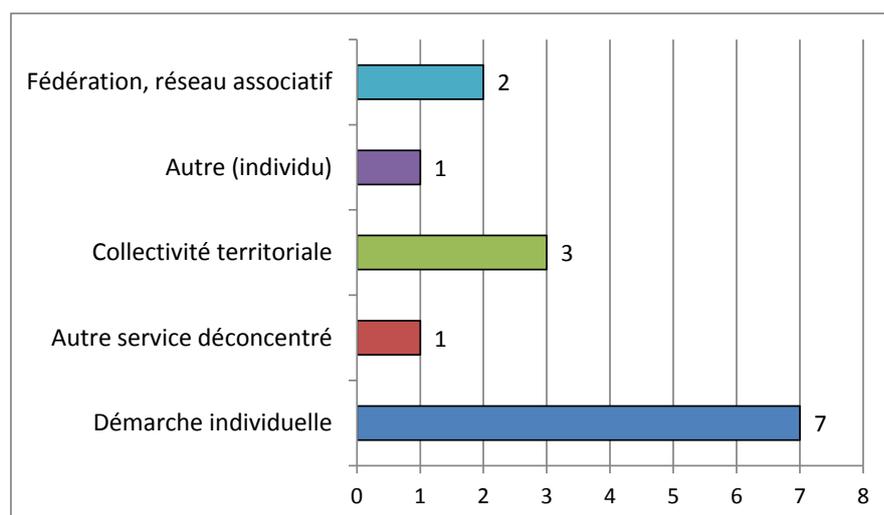
Secteur des structures accueillies	2017	2018	2019	Total
Accompagnement des entreprises	3	1	0	4
Agriculture	2	1	4	7
Animation sociale	1	6	3	10
Culture, arts et patrimoine	6	1	1	8
Déchets, eau, énergie	1	0	1	2
Education	2	1	1	4
Emploi	0	2	0	2
Formation	2	0	0	2
Hébergement social et médico-social	1	1	0	2
Sport	3	1	2	6
Etablissement ou service d'accueil collectif	0	0	1	1
Sanitaire	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>49</b>

En 2019 les structures du secteur « Agriculture » sont les plus accueillies. Cela traduit du mouvement dans ce secteur. D'un côté, les structures plus anciennes sont bousculées sur leur organisation, leur positionnement et leur équilibre économique. D'un autre côté, il est un secteur créant beaucoup d'engouement au sein de populations nouvelles, jeunes génération en général, souvent non issus du secteur agricole.

« Animation sociale », « Culture, arts et patrimoine » sont les deux secteurs regroupant le plus de structures accueillies sur les trois années 2017, 2018 et 2019 confondues.

La thématique « Animation sociale » introduite dans la dernière refonte de la nomenclature ENEE est assez générale. Elle est assez facilement choisie notamment pour les associations œuvrant dans le domaine de l'animation.

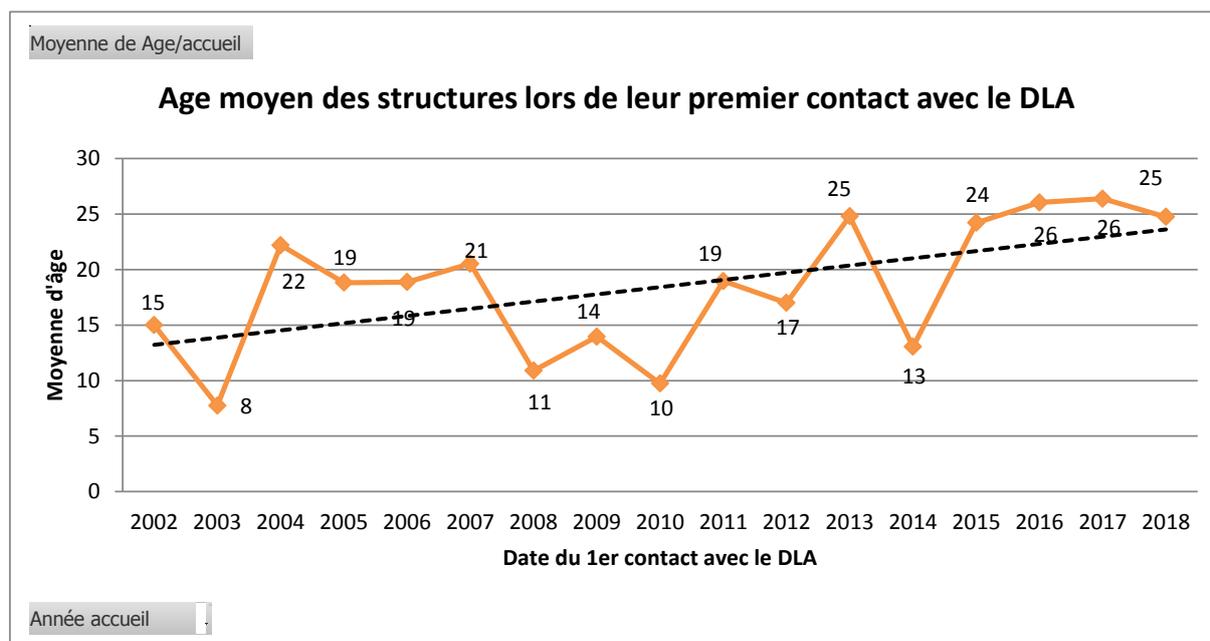
Les prescripteurs des 14 structures :



Les canaux de prise de connaissance du DLA sont souvent multiples ; la notion du « bouche à oreille » est prédominante.

Nous observons que la prise de conscience des structures se développe sur l'importance de se faire accompagner par un tiers (bienveillant).

Sur la base de l'ensemble des structures accueillies par le DLA pays de Rennes depuis 2002 :



*Âge moyen des structures lors de leur 1<sup>er</sup> contact avec le DLA*

La courbe de tendance en pointillés fait apparaître que les structures mobilisent pour la première fois le DLA à un âge de plus en plus avancé.

Des structures, qui n'avaient pas connu de difficulté particulière dans leur(s) première(s) décennie(s), ressentent plus aujourd'hui le besoin d'être accompagnées pour s'adapter. Elles vivent dans un monde plus complexe et en rapide évolution.

Par ailleurs, le DLA, qui a su démontrer son utilité, est aujourd'hui plus largement reconnu auprès des acteurs de l'ESS.

Ainsi, les structures qui ont pu être réticentes face à un tel dispositif dans un premier temps sont maintenant plus enclines à le solliciter.

Un point de vigilance est que le DLA reste sur la pérennisation et la consolidation de structures existantes (> 1 an) et ne soit pas poussé vers le soutien à l'émergence. Il est parfois difficile de ne pas être dans le franchissement de frontière.



A ce titre, la phase d'accueil est le premier moment où se joue la pratique de coordination de parcours (voir ci-après section chantier 2020). Elle est d'autant plus importante pour les structures non éligibles au DLA.

Une posture que nous cherchons à éviter est de traiter les demandeurs comme des « patates chaudes » et de les aiguiller à l'aveugle vers d'autres points d'appui. Ces pratiques ne sont qu'une façon de se débarrasser d'un porteur de projet à qui nous pouvons avoir des difficultés à lui fournir une réponse adaptée à sa situation.

Une préoccupation majeure est de ne jamais laisser une structure sans solution.

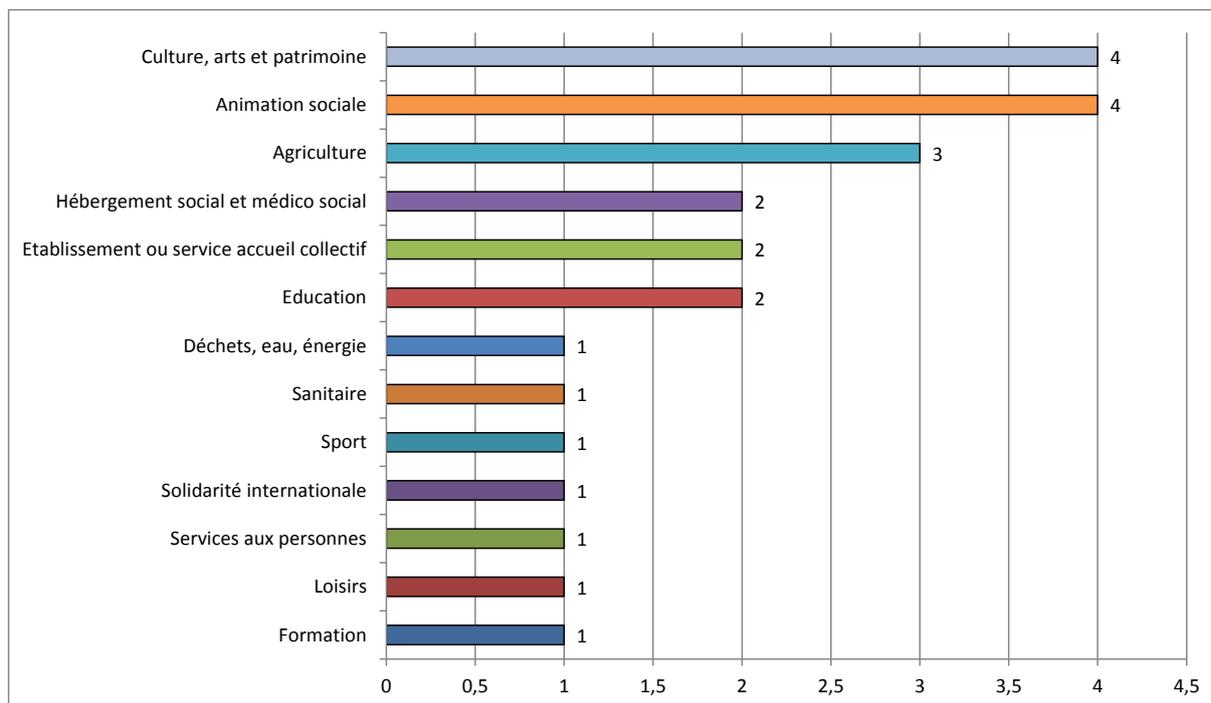


Importance toujours de l'outiller et l'aider à assumer son parcours en autonomie ;-)

## 4.2. Processus diagnostic

### 4.2.1. Secteurs d'activité

Sur l'année 2019 la courbe des diagnostics par secteur d'activités est la suivante :



Secteur	2017	2018	2019	Total
Accompagnement des entreprises	3	1		4
Agriculture	2	1	3	6
Animation sociale	2	7	4	13
Culture, arts et patrimoine	8	4	4	16
Education	3	3	2	8
Emploi		4		4
Etablissement ou service accueil collectif		2	2	4
Formation	2		1	3
Hébergement social et médico social	3	1	2	6
Loisirs	1		1	2
Services aux personnes	2		1	3
Solidarité internationale		1	1	2
Sport	3	1	1	5
Sanitaire			1	
Déchets, eau, énergie			1	
<b>Total général</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>76</b>

« Animation sociale », « Culture, arts et patrimoine » et « Agriculture » sont les trois secteurs prédominants sur les demandes d'accompagnement 2019.

Notas :

Une part importante des diagnostics partagés a été animée de façon collective en 2018 et en 2019. C'est souvent un gage de réussite de l'accompagnement global.

La trame diagnostic DLA a été enrichie en 2018 par un questionnaire d'autoévaluation rempli par la structure bénéficiaire inspiré du guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

#### 4.2.2.L'animation et le lien social



L'animation sociale regroupe des activités variées issues de démarches différentes qui souvent se Par exemple, les centres sociaux créent quasiment tous les cafés collectifs dans leurs espaces d'animation. Beaucoup de cafés associatifs issus d'initiatives citoyennes se transforment en espace de vie social<sup>10</sup> (agrément CAF).

Les tiers lieux ont tous tendance à développer des espaces bar-restauration qui sont une manière de diversifier ses sources de financement. Ces espaces sont aussi des occasions pour favoriser la vie et le lien social.

#### 4.3. Processus ingénierie (prestation conseil)

Le nouveau cadre national 2020 a renommé ingénierie par prestation conseil.

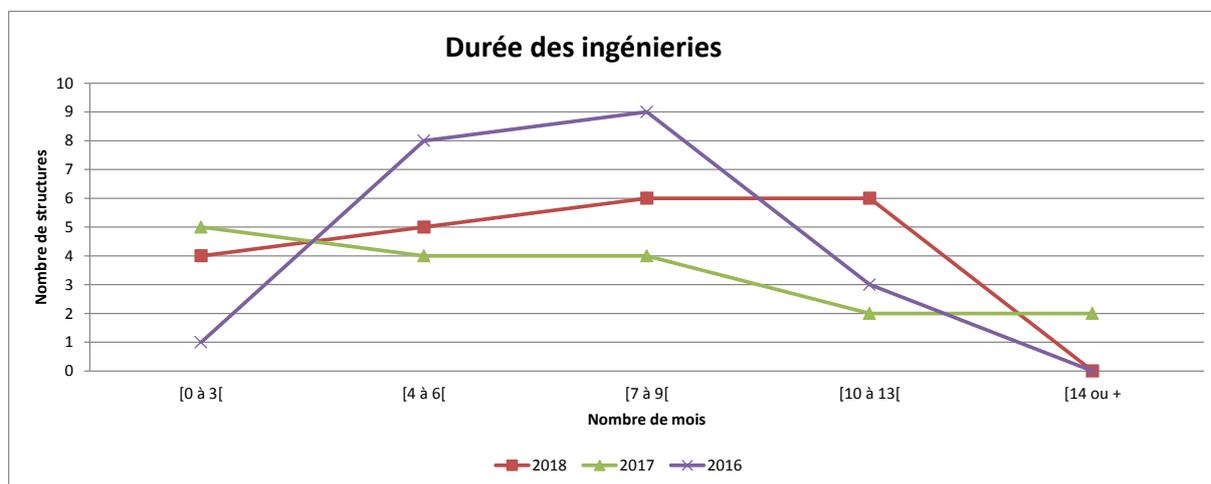
##### 4.3.1.La durée des ingénieries

Sur la base des ingénieries menées sur les trois conventions annuelles 2016 à 2018 : la durée moyenne entre le début et la fin de l'accompagnement est de **l'ordre de 7 mois**. Sur les trois dernières années, les durées d'accompagnement s'étaient **entre deux et vingt mois**.

Nombre de mois	2018	2017	2016
[0 à 3[	4	5	1
[4 à 6[	5	4	8
[7 à 9[	6	4	9
[10 à 13[	6	2	3
[14 ou +	0	2	0
Moyenne	7,00	7,20	6,96
Médian	7,23	6,30	6,82
Min	1,67	1,63	2,83
Max	12,60	20,00	12,17
Ecart type	3,03	4,24	2,44

*Le temps écoulé entre le début et la fin de l'accompagnement*

Le graphique suivant montre un étalement de la durée des missions plus important en 2017 et 2018 (écart type plus important) qu'en 2016. Cette tendance sera à confirmer.



*Comparaison entre la durée des ingénieries réalisées en 2016, 2017 et 2018*

Un accompagnement sur une longue période permet d'espacer les séances avec le prestataire. La dynamique qui s'inscrit dans le temps peut accroître la chance d'ancrer le changement.

D'un autre côté allonger la durée est un risque de voir la dynamique et l'énergie s'étioler au fil de la démarche.

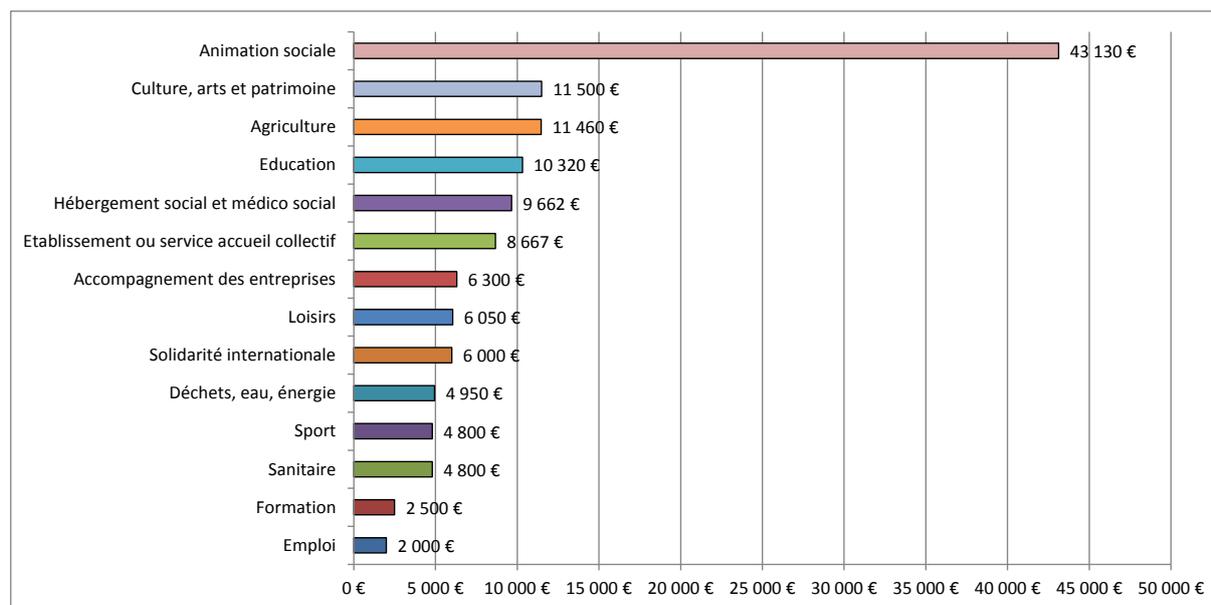
<sup>10</sup> L'espace de vie sociale est une structure associative de proximité qui touche tous les publics, a minima, les familles, les enfants et les jeunes. [https://www.caf.fr/sites/default/files/plaquetteEspaceVieSocialeBD12\\_2013.pdf](https://www.caf.fr/sites/default/files/plaquetteEspaceVieSocialeBD12_2013.pdf)

### 4.3.2. Analyse sectorielle

Sur l'année 2019 :

Secteur	Nombre structures	Financement DLA	Financement hors DLA	Nombre jours
Accompagnement des entreprises	1	6 300 €		6
Agriculture	2	11 460 €		11
Animation sociale	8	43 130 €		43
Culture, arts et patrimoine	3	11 500 €		11,5
Déchets, eau, énergie	1	4 950 €		5
Education	2	10 320 €		10
Emploi	1	2 000 €		2
Etablissement ou service accueil collectif	2	8 667 €		8,5
Formation	1	2 500 €	480 €	2,5
Hébergement social et médico social	2	9 662 €		8,7
Loisirs	1	6 050 €		5,5
Sanitaire	1	4 800 €		6
Solidarité internationale	1	6 000 €		6
Sport	1	4 800 €		5
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>132 139 €</b>	<b>480 €</b>	<b>130,7</b>

La répartition graphique du budget ingénierie / secteur sur l'année 2019 est la suivante :

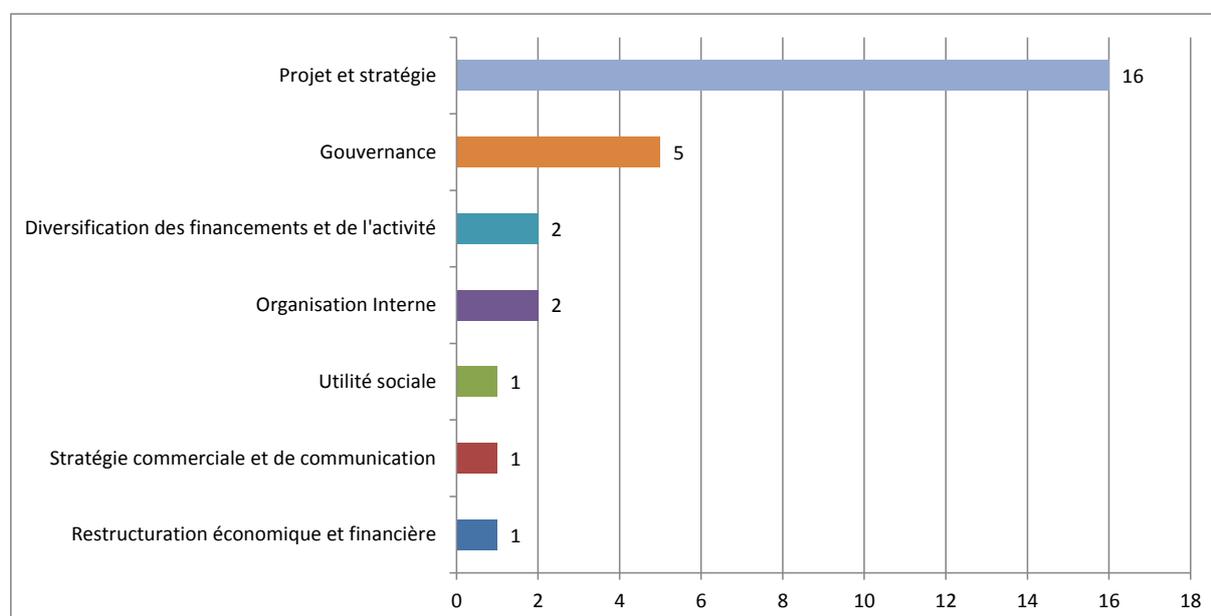


Les 28 ingénieries concernent 27 associations différentes.

### 4.3.3. Analyse thématique

Domaine	Thématique principale	Total ingénierie	Financement DLA	Financement hors DLA	Durée mission (jours)
1. Stratégie, projet	Gouvernance	21 347 €	21 347 €		22
	Projet et stratégie	81 830 €	81 830 €		80
	Utilité sociale	4 000 €	4 000 €		5
2. Ressources humaines, organisation interne	Organisation Interne	9 662 €	9 662 €		8,7
3. Modèle socio économique, gestion financière	Restructuration économique et financière	1 500 €	1 500 €		1,5
	Diversification des financements et de l'activité	11 300 €	11 300 €		11
	Stratégie commerciale et de communication	2980 €	2500 €	480 €	2,5
Total général		132 619 €	132 139 €	480 €	130,7

#### Objet et nombre de prestations conseil en 2019 :



La répartition des thématiques d'ingénierie en 2019 est assez proche de celle des années précédentes.

Même si la **thématique du projet & de la stratégie est dominante**, les accompagnements couvrent souvent plusieurs thématiques. Cette observation est d'autant plus vraie que la structure est petite.

La question du **modèle économique** est au cœur de ces questions stratégiques.

Les usagers en 1999 apportaient 31% des ressources des associations. Ils doivent aujourd'hui en apporter 42%.

Les accompagnements sur la stratégie renvoient souvent à la question de **l'utilité sociale**. Le terme plus à la mode aujourd'hui est celui de **l'évaluation de l'impact social**<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Sans faire partout consensus, le terme d'impact social est aujourd'hui généralement employé pour désigner les changements provoqués par une organisation sur ses parties prenantes et sur la société en général. Employé dans ce contexte, le terme « impact » est un anglicisme, synonyme de conséquence, effet ou retombée. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale ou d'externalités.

D'après la définition proposée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) : « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »

Les travaux menés sur le sujet par la Fonda, l'Avisé et le labo de l'ESS corroborent cette l'observation. Ils indiquent : « *la clarification d'une stratégie est l'élément de base d'une future mesure d'impact* »<sup>12</sup>.

Savoir évaluer objectivement son utilité sociale c'est développer son rendre compte auprès de ses partenaires financiers et aussi renforcer sa légitimité et son pouvoir d'agir.

Les retombées des travaux sur la valorisation ou la création de valeur d'une offre, qui corroborent ces questions de mesure de l'impact social, sont parfois étonnantes et ont parfois un impact en interne : Des travaux faits sur des accompagnements sur la communication et le marketing (revalorisation de l'offre d'un établissement ESAT, de sa grille tarifaire par exemple) ont eu un impact sur l'amélioration de **l'estime de soi** des salariés encadrants et handicapés. C'est un des leviers importants contribuant à la consolidation des structures concernées.

L'amélioration de **la cohésion interne** est un autre point remarquable récurrent observé sur les accompagnements DLA notamment participatifs qui mettent en mouvement l'ensemble de l'organisation. Typiquement, les salariés d'une association peuvent ne jamais croiser les administrateurs. Et d'un autre côté, les administrateurs peuvent méconnaître le travail réel des salariés. Travailler ensemble de façon sécurisée sur un même objet de travail entre catégories différentes de personnes (typiquement bénévoles et administrateurs) favorise l'interconnaissance. L'accompagnement permet de croiser les regards, de déconstruire des représentations et de renouer des liens de confiance

Retravailler ensemble le projet associatif permet à chacun de se réapproprier son contenu et de partager un but commun qui fait sens. Cela a un effet mobilisateur. Pour les membres les plus récents, c'est aussi l'occasion de se plonger dans l'histoire de la structure. Avec l'affirmation de son identité, la structure devient plus attractive, donne plus envie, et lui permet ainsi d'attirer de nouveaux membres. C'est souvent un préalable pour délimiter les zones de responsabilité, clarifier les frontières qui sont souvent les zones de tension, définir les rôles et places de chacun (accompagnement au **management des ressources humaines**).

Le processus d'accompagnement DLA vient interroger de façon récurrente les problématiques liées au **renouvellement des bénévoles** qui sont au cœur de la vie associative. Alors que les données associatives montrent une stagnation de l'emploi salarié et des budgets, une expansion importante est relevée sur l'implication bénévole. Cependant, le renouvellement des instances dirigeantes bénévoles est l'une des difficultés prégnantes rencontrées par les associations : elles sont nombreuses à s'interroger sur la façon dont elles pourraient inciter leurs bénévoles à s'engager durablement. Une enquête sur l'opinion des responsables associatifs de Bretagne réalisée par Recherches et Solidarités et publiée en 2017 vient étayer ces constats : 41% des responsables associatifs bretons interrogés estiment la situation concernant le bénévolat difficile ; 9% l'estiment même très difficile.

Les crises, y compris financières, sont généralement systémiques. Elles mettent souvent en lumière des lacunes ou des besoins de remise en question de la **gouvernance**. Le besoin est souvent de s'adapter et d'adapter le pilotage à un environnement qui bouge.

La **problématique de la transmission** citée largement dans le rapport CESER de décembre 2017 « *Les défis de la vie associative en Bretagne* »<sup>13</sup> est toujours d'actualité en 2019.

Beaucoup d'associations se retrouvent souvent dans un entre soi qui peut avoir tendance à scléroser l'organisation et rendre plus difficile leur adaptation aux évolutions de son environnement. Cela constitue un risque direct pour leur pérennité.

<sup>12</sup> <https://fonda.asso.fr/tribunes/mesure-dimpact-social-et-creation-de-valeur>

<sup>13</sup> [https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-12/ceser\\_rapport\\_vie\\_associative\\_web.pdf](https://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2017-12/ceser_rapport_vie_associative_web.pdf)

« Le CESER souligne l'enjeu de l'accompagnement de la transmission des associations afin d'anticiper, le plus en amont possible, le renouvellement des responsables bénévoles. »

« Préconisation pour consolider l'emploi associatif en Bretagne « Renforcer les moyens humains et financiers des opérateurs du Dispositif local d'accompagnement (DLA) en Bretagne et expérimenter un DLA dédié à la transmission associative »

#### 4.3.4. Durée des accompagnements

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

Durée missions ingénieries individuelles	2016	2017	2018	2019
<b>Total missions financés par DLA (jours)</b>	115,5	136,5	132,5	130,7
<b>Nombre ingénieries</b>	21	28	29	28
<b>Durée moyenne mission (jours)</b>	<b>5,5j</b>	<b>4,88j</b>	<b>4,57j</b>	<b>4,67 j</b>

Durée missions collectives	2016	2017	2018	2019
<b>Total jours missions (jours)</b>	24	17	0	0
<b>Nombre ingénieries</b>	2	3	0	0
<b>Durée moyenne mission (jours)</b>	<b>12 j</b>	<b>5,66j</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Le nombre de jours moyen d'une ingénierie individuelle est de 4,67 j (contre 4,57 jours en 2018). Il est à prendre avec précaution compte-tenu des cas particuliers :

Un accompagnement interrompu, deux accompagnements en prolongation, quatre accompagnements à cheval sur deux années civiles.

En enlevant ces cas particuliers ce nombre de jours moyen devient :  $115,5/22 = 5,25$  jours. Il était de 5,28 en 2018, de 5,14 jours en 2017 et de 5,5 jours en 2016.

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

L'absence d'ingénieries collectives est toujours à pondérer car plusieurs ingénieries comptabilisées comme individuelles s'organisent de façon collective. Cela est notamment le cas de l'accompagnement individuel des structures omnisport (quatre clubs omnisport diagnostiqués en 2018). Chacun d'entre eux s'est résumé à l'accompagnement du collectif des sections sportives.

#### 4.3.5. Répartition géographique

La répartition géographique du budget ingénierie en 2019 est de l'ordre du 2/3 entre les structures dont le siège social est à Rennes et celles des autres communes.

En 2019 le DLA couvre mieux l'ensemble des territoires du pays de Rennes avec en contrepartie une légère baisse observée sur Rennes.

Villes	Année 2019		Année 2018		Année 2017	
	Financement DLA	%	Financement DLA	%	Financement DLA	%
Rennes	86 659 €	66%	99 217 €	75%	116 078 €	81%
Hors Rennes	45 480 €	34%	32 922 €	25%	26 922 €	19%
Rennes Métropole	111 389 €	84%	132 139 €	100%	138 660 €	97%
Val d'Ille-Aubigné	4 950 €	4%			4 340 €	3%
Pays de Châteaugiron	11 000 €	8%				
Liffré- Cormier	4 800 €	4%				
<b>Total général</b>	<b>132 139 €</b>		<b>132 139 €</b>		<b>143 000 €</b>	

(Voir détails en annexe n°1)

A noter que la dernière étude de l'ORESS sur l'emploi associatif sur le pays de Rennes<sup>14</sup> indique que 90% des salariés du pays de Rennes travaille sur Rennes Métropole et 50% sur Rennes.

<sup>14</sup> <http://dlaresosolidaire.free.fr/notesconjoncture/emploi-associatif-sur-le-pays2rennes.pdf>

## 4.4. Processus bilan & consolidation de l'accompagnement

### 4.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement

Sur les trois dernières années, toutes les structures accompagnées par le DLA pays de Rennes ont été revues systématiquement 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.

Cela a pu se faire en 2019 grâce à l'intervention d'une ressource stagiaire étudiante, Marius Anagonou, « Master 2 Ingénierie de Projets Economie Solidaire et Développement » de la Faculté des Affaires internationales de l'université Le Havre Normandie. Il a mené un stage de 6 mois entre avril et septembre 2019.

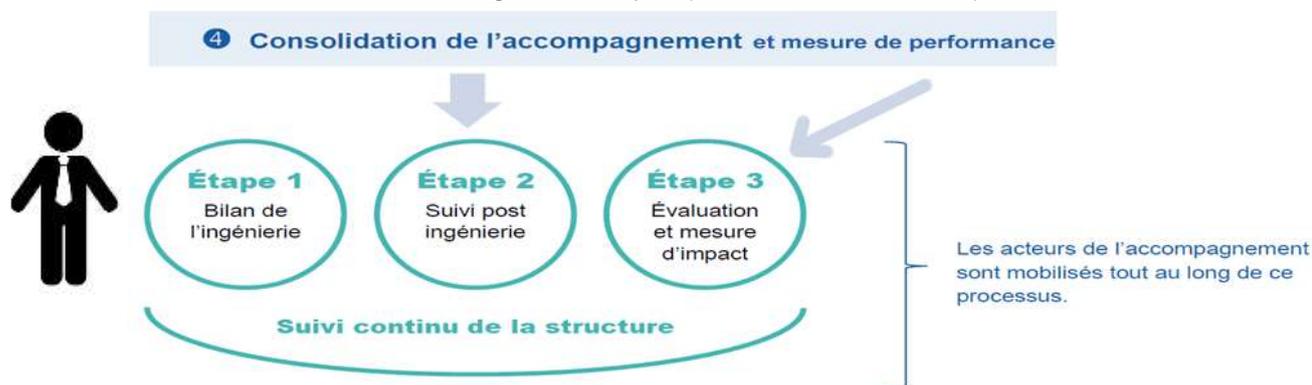
Le travail de synthèse et d'analyse issu de ces actions est repris en annexe 7.

Le processus de mesure de performance (mesure d'impact avec relevé à 2 ans des indicateurs emplois et financiers) a été intégré à ce travail global de suivi post-accompagnement (rencontre physique, formalisation diagnostic suivi-post écrit, relevé des indicateurs emplois et financiers).

### 4.4.2. La mesure de performance

#### 4.4.2.1. La méthodologie

Le cadre national définit trois grandes étapes (voir schéma ci-dessous)



Source référentiel de la phase de consolidation de l'accompagnement et de la mesure de performance

Les étapes 1 et 2 constituent la phase de consolidation de l'accompagnement

- La première étape (**bilan de l'ingénierie**) vise à faire la transition entre l'ingénierie et la phase de consolidation de l'accompagnement. C'est une étape qui consiste à faire le bilan à chaud.
- L'étape 2 (**suivi post ingénierie**) consiste à faire un point de mise en œuvre du plan d'accompagnement entre 6 mois et 2 ans après le diagnostic. Son but est de mesurer le chemin parcouru par la structure, d'évaluer l'avancée de la mise en œuvre du plan d'actions défini avec le prestataire et de clore l'intervention du DLA.

Le cadre national spécifie que la phase de consolidation est généralisée à toutes les structures bénéficiaires à minima d'une ingénierie individuelle.

L'étape 3 constitue la phase de mesure de performance (anciennement appelée mesure d'impact). Elle a été revue par l'Avise durant l'année 2016. Le processus de mesure n'intègre désormais que quelques structures par opérateur (8 par an pour le DLA pays de Rennes) choisies par un statisticien missionné par l'Avise.

Le nouveau processus a été associé à l'ajout de nouveaux indicateurs dans la base Enée qui concernent principalement des données emploi et des données financières.

La démarche est complétée au niveau national par la réalisation, tous les 3 ans, d'une enquête qualitative auprès d'un échantillon de structures bénéficiaires menée par un prestataire missionné par l'Avise.



La méthodologie choisie au **niveau local** par RÉSO solidaire a comme souci d'approfondir l'analyse de notre propre territoire tout en restant en cohérence avec le cadre national.

Les étapes 2 et 3 ont été menées de façon conjointe sur le périmètre de toutes les structures accompagnées sur le pays de Rennes entre six mois et vingt-quatre mois après la fin de l'ingénierie.

L'évaluation mesure à la fois les impacts quantitatifs et qualitatifs. Une partie des structures rencontrées dans le cadre de ce travail (échantillons de 8 structures) va servir à la mesure de performance 2019 qui sera menée par l'Avisé en 2020.

#### 4.4.2.2. Analyse critique

Dans un contexte économique plus tendu, les structures accompagnées par le DLA consolident globalement bien et mieux leur situation au regard des notes de conjoncture sur le monde de l'ESS qui montrent plutôt une dégradation généralisée de l'emploi ESS.

Les résultats de la mesure de performance menés au niveau national rejoignent ceux de celle menée au niveau local avec le travail de stage.

Les années se suivent et se ressemblent : les résultats n'apportent plus d'information fondamentale que l'on ne connaît pas déjà.



La mesure de performance a sans-doute besoin d'être questionnée pour élargir sa capacité à nous informer.

#### 4.4.3. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers

Une ingénierie décidée lors de la phase de consolidation (appelée ici ingénierie de suivi post accompagnement) est souvent utile quand une structure se sent un peu perdue, comme lâchée, « abandonnée dans la nature » après son accompagnement. Elle est généralement menée par le prestataire (appelé le tiers) ayant assuré l'accompagnement initial. Elle couvre une action d'ingénierie du prestataire soit, pour compléter et approfondir la démarche d'accompagnement préalable, soit pour faciliter sa mise en œuvre opérationnelle lorsque des actions sont restées en panne après le 1<sup>er</sup> accompagnement.

Le besoin de mettre en place ce type d'ingénierie de suivi est pressenti, pour la majorité des cas, lors du bilan à chaud en fin d'accompagnement. Il est généralement confirmé lors de la phase de diagnostic de suivi post-accompagnement

La mobilisation de ce genre d'ingénierie (proposée mais laissée à la liberté de la structure) a été très faible en 2019 et en 2018 (cf. données quantitatives du bilan ci-dessus).

Prendre le temps à la digestion de ce qui a été fait sur le temps de l'accompagnement est souvent nécessaire avant de se relancer trop vite dans un accompagnement de suivi.

## 4.5. L'emploi

### 4.5.1.L'emploi dans les structures accompagnées

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

	Nombre de structures ayant fait l'objet d'un moins un relevé d'emplois
2017	62
2018	58
2019	60

Le nombre de structures ayant fait l'objet d'un moins un relevé d'emplois est similaire sur les trois dernières années.

	Total	CDI	CDD
<b>Effectif total 2017</b>	<b>1802</b>	<b>798</b>	<b>1004</b>
• <i>dont emplois aidés</i>	56	13	43
<b>Effectif total 2018</b>	<b>2263</b>	<b>696</b>	<b>1567</b>
• <i>dont emplois aidés</i>	58	29	29
<b>Effectif total 2019</b>	<b>1601</b>	<b>784</b>	<b>817</b>
• <i>dont emplois aidés</i>	46	28	18

La proportion de CDI par rapport aux CDD est plutôt à la baisse.

Le nombre d'emplois aidés touchés en 2018 reste proche de celui de l'année 2017. Il est en baisse en 2019.

Les emplois aidés les plus couramment rencontrés dans les associations ont été des contrats CAE/CUI. L'emploi aidé PEC<sup>15</sup>, qui prend le relais dans les politiques de l'emploi, est peu mobilisé par les structures côtoyant le DLA. Il s'avère peu adapté aux besoins des structures associatives.

En contrepartie, beaucoup d'associations sollicitent des personnes volontaires en service civique pour enrichir leur potentiel d'intervention. Ce dispositif fortement mobilisé par les jeunes permet aux associations de bénéficier de compétences à moindre coût sur des durées de l'ordre de 6 mois. Même s'ils ne sont pas comptabilisés dans les effectifs salariés, ces volontaires viennent renforcer les équipes de salariés permanents.

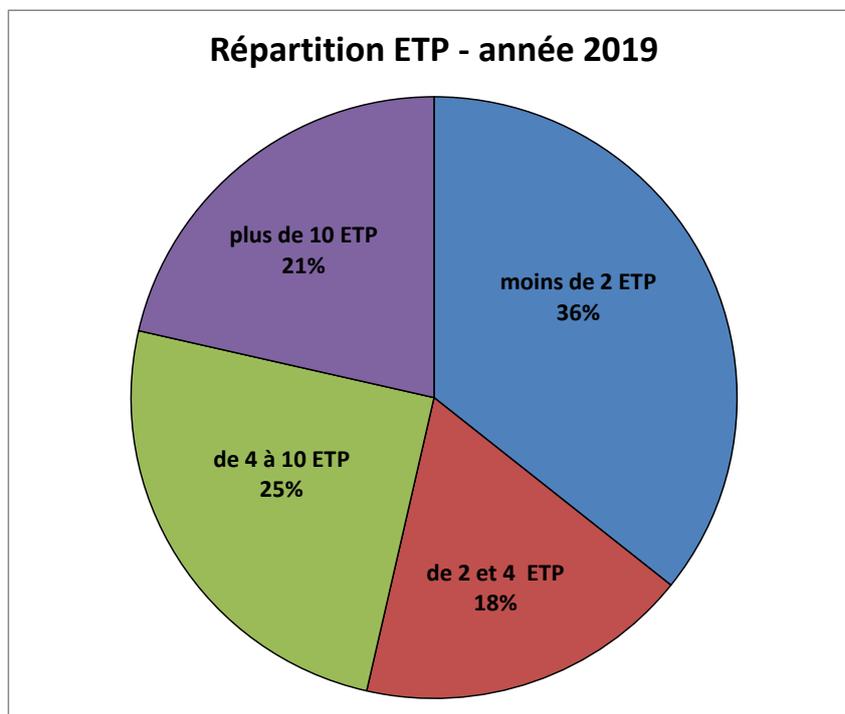
Cependant, victime de son succès, il est désormais de plus en plus difficile pour les structures de recruter des jeunes en service civique car l'offre est devenue plus faible que la demande.

La diversification des statuts (salariés, bénévoles ou personnes volontaires en service civique) voit conforter le besoin de professionnalisation des structures sur la gestion de leurs ressources humaines.

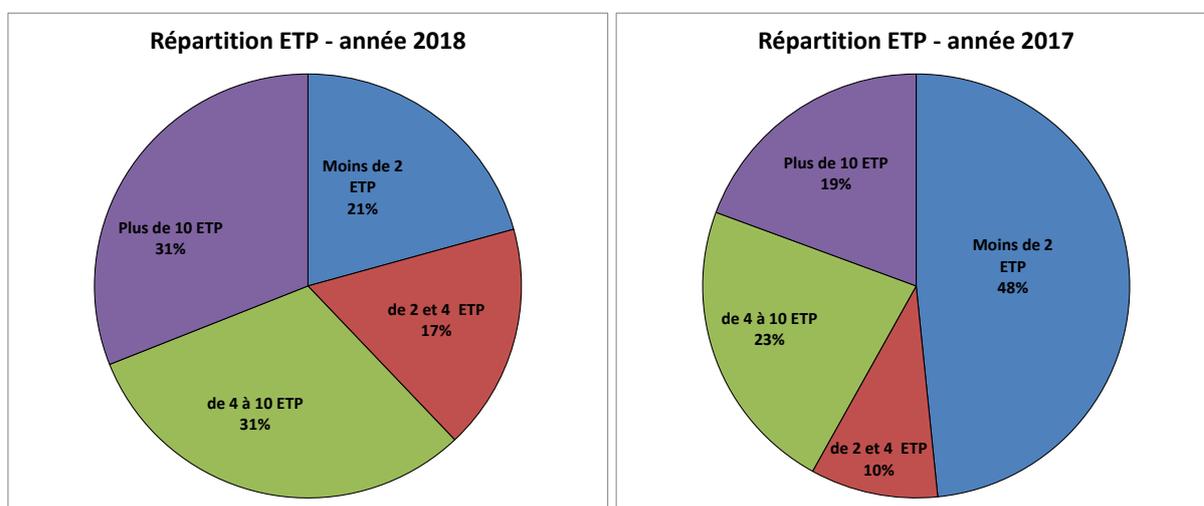
<sup>15</sup> PEC : parcours emploi compétences - <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F34543>

#### 4.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées

Le pourcentage de petites structures (moins de 2 ETP) bénéficiaires d'ingénierie en 2019 est de 36 % un chiffre qui se situe dans la moyenne des chiffres des années 2017 et 2018.



En comparaison des deux années précédentes :



En 2019 trois structures primo employeuse ont bénéficié d'une ingénierie DLA. Elles étaient au nombre de deux en 2017 et de 0 en 2018.

## 5. Prestataires

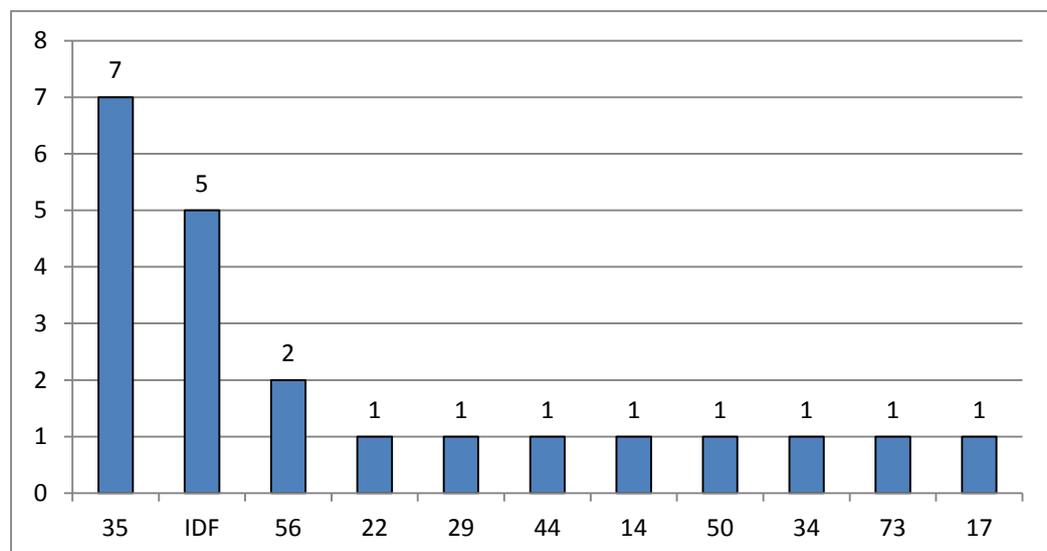
	2019	2018	2017
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	22	25	26
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires	10	8	10
Nombre d'ingénieries (I)	28	29	31
Nombre moyen de missions par prestataire (I/N)	<b>1,27</b>	<b>1,16</b>	<b>1,19</b>

Le nombre de prestataires différents est resté très important sur les trois années de la triennale. Le nombre moyen de missions par prestataire est de 1,27 en 2019, contre 1,16 en 2018, 1,19 en 2017 et 1,47 en 2016.

La diversité des prestataires mobilisés est très importante. C'est un critère positif montrant la capacité des opérateurs DLA à repérer les compétences disponibles et à renouveler le pool des ressources.

Le pourcentage de femmes est de 36 % en 2019 (contre 32 % en 2018, 35,71 % en 2017 et 33,3 % en 2016).

La répartition géographique par numéro de département des prestataires en 2019 est la suivante :

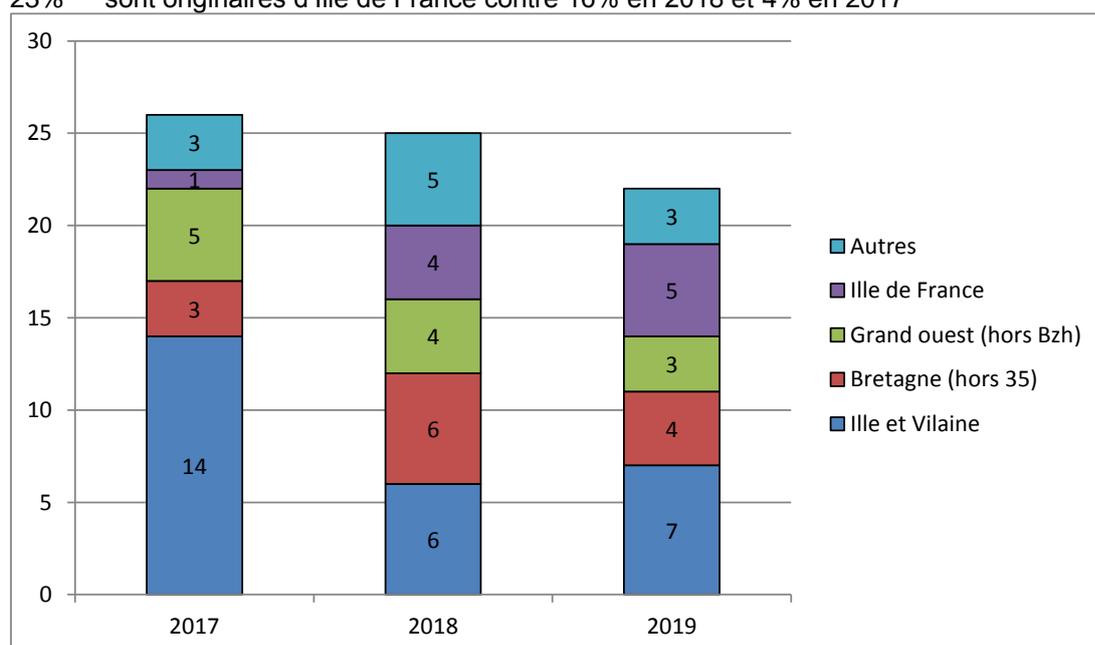


32% sont originaires d'Ille et Vilaine contre 24% en 2018, 54 % en 2017 et 53% en 2016.

50% sont originaires de la Bretagne (contre 45% en 2018 et 66% en 2017).

64% sont originaires du Grand ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie) contre 64% en 2018 85% en 2017.

23% sont originaires d'Ille de France contre 16% en 2018 et 4% en 2017



Le nombre de prestataires bretons interpellés a tendance à baisser au profit du nombre de prestataires d'Ille de France qui augmente. La plus grande diversité géographique des prestataires s'explique par l'ouverture de la base à un grand nombre de prestataires nouveaux. La proximité de Paris avec un TGV à 1h30 de transport facilite aussi cet état de fait.

Cette diversité est possible grâce à un travail important et permanent de repérage et qualification des prestataires. Celui-ci fait partie des fonctions les plus complexes à maîtriser pour un chargé de mission DLA. Il y passe beaucoup de temps.

Le changement de processus du référencement des prestataires, défini par le niveau national, a provoqué une très forte augmentation du nombre de prestataires pouvant intervenir en Bretagne.

Année	Référencés en Bretagne	Origine Bretagne	Origine Ille et Vilaine
2017	481	??	??
2018	717	127	??
2019	816	167	90

Mener des rencontres régulières individuelles avec les nouveaux prestataires est très utile et important. Elles sont à la fois des temps d'échange pour mieux appréhender les compétences disponibles mais aussi pour communiquer sur les spécificités du dispositif et diffuser « la culture » de l'accompagnement DLA.



Mais la tension très importante ressentie du côté de l'offre rend le travail de repérage de plus en plus ardu. Il est devenu mission impossible de connaître tout le monde et pourtant il est compliqué de missionner quelqu'un que l'on ne connaît pas et que l'on n'a jamais rencontré.

#### La relation prestataire-DLA

Il n'y a pas eu de rencontre collective régionale organisée en 2019 avec les prestataires. C'est un manque qui se comble en partie avec des rencontres individuelles assez nombreuses. Plus d'une dizaine par an du chargé de mission dédiées à des rencontres en tête à tête. Le nombre de prestataires augmentant suscite aussi une augmentation des sollicitations.

Les prestataires sont des partenaires majeurs dans le processus DLA. Développer la connaissance du vivier existant est donc très important.

Une des richesses des prestataires retenus est leur niveau d'engagement. Ils interviennent avec beaucoup de militance citoyenne mais manquent de reconnaissance comme acteur partie-prenante. Le nombre de jours financés (sur la base d'un coût journée moyen prestataire proche de 1000 euros TTC) est largement en deçà du travail effectué.

Des rencontres collectives seraient pertinentes à organiser annuellement à l'échelle régionale. Cela n'a pas de sens de mener des rencontres collectives prestataires à l'échelle d'un département, comme celui de l'Ille et Vilaine ; il serait logique qu'elles soient sous la responsabilité du DLA-R (DLA régional).

Ce type de rencontre a été très peu mené ces dernières années et a besoin d'être ravivé avec une optique de fréquence annuelle. C'est une action majeure qui peut permettre de mieux soigner et préserver la ressource.



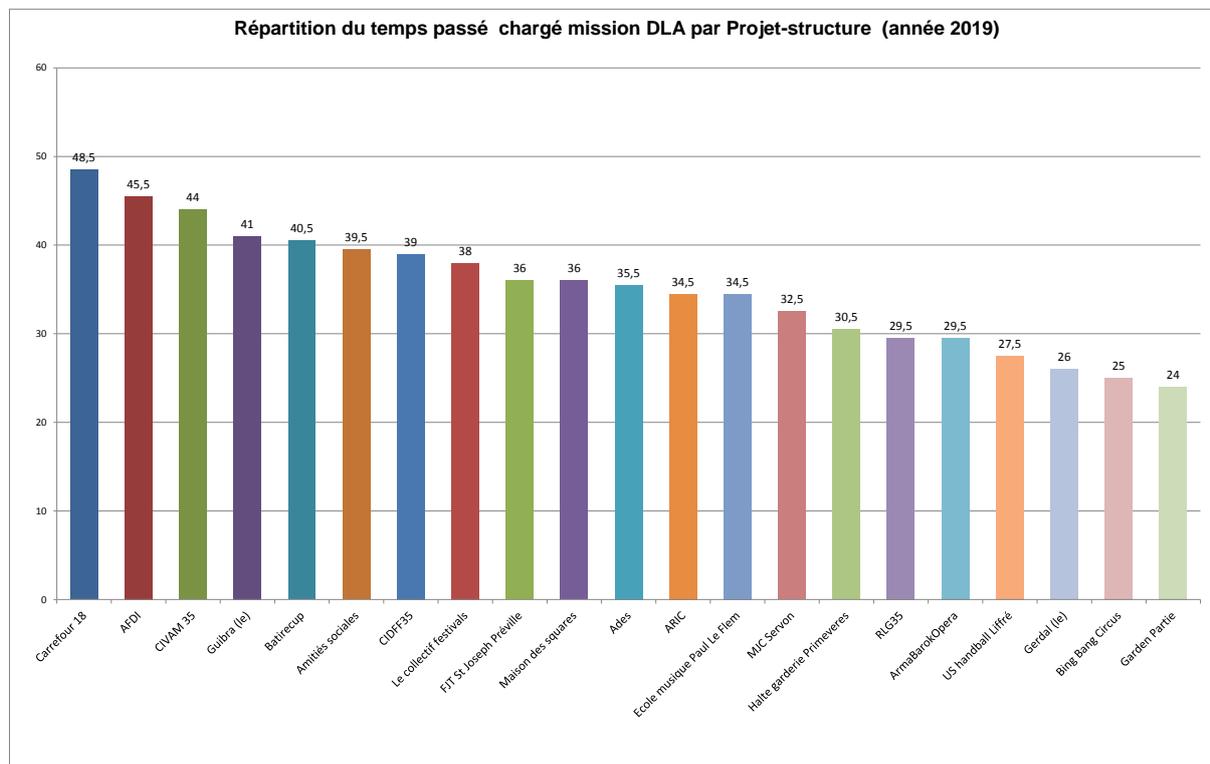
Les prestataires pourraient être beaucoup plus associés comme partenaires dans les réflexions sur les problématiques et l'accompagnement. Les rencontres organisées ces dernières années par OPALÉ, CRDLA culture, associant chargés de mission DLA et prestataires autour de thématiques (ex : la mutualisation d'emploi) ont montré toute leur pertinence.

## 6. Offre de service interne

### 6.1. Analyse du temps passé

Le temps de travail du chargé de mission DLA entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 31 décembre 2019 se répartit sur un total de 58 structures et collectifs différents auxquels il faut rajouter une trentaine de structures mobilisées uniquement par du temps de Marius Anagonou sur l'activité suivi post-accompagnement.

La courbe du temps passé sur les 21 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) :

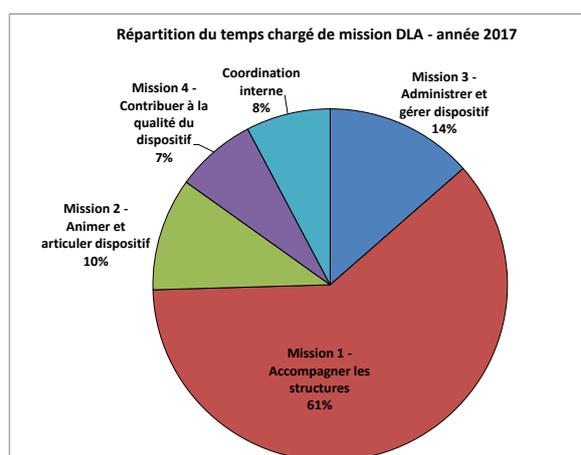
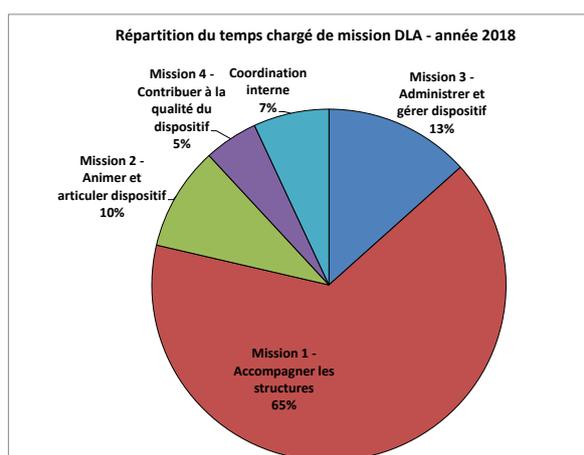
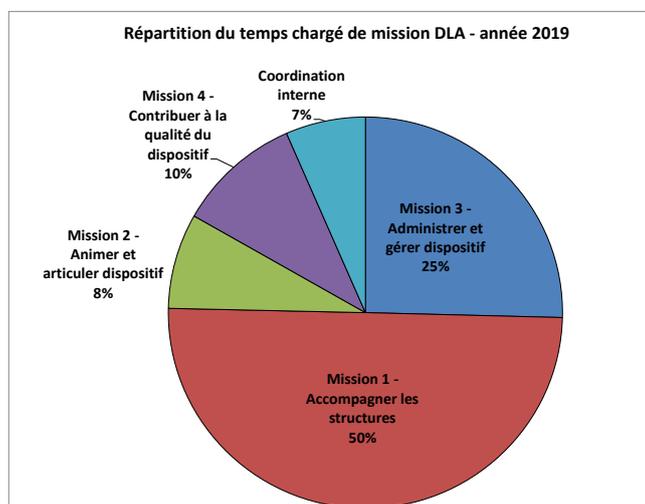


Sur les 21 premières structures principales, le temps moyen passé par structure passe de 32 h en 2017 à 38 h en 2018 et à 35 h en 2019.

En 2019 nous retrouvons ainsi exactement le temps communément retenu (35 h) jusqu'à présent dans les travaux d'estimation de temps passé.

La mesure des temps passés s'est basée sur le référentiel d'activités DLA 2015 (à titre de comparaison l'annexe 2 explicite le référentiel d'activités DLA de juillet 2019 – évolution du référentiel 2015).

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 sous la rubrique coordination interne. Cette part de temps de coordination interne est assez similaire sur les trois dernières années.

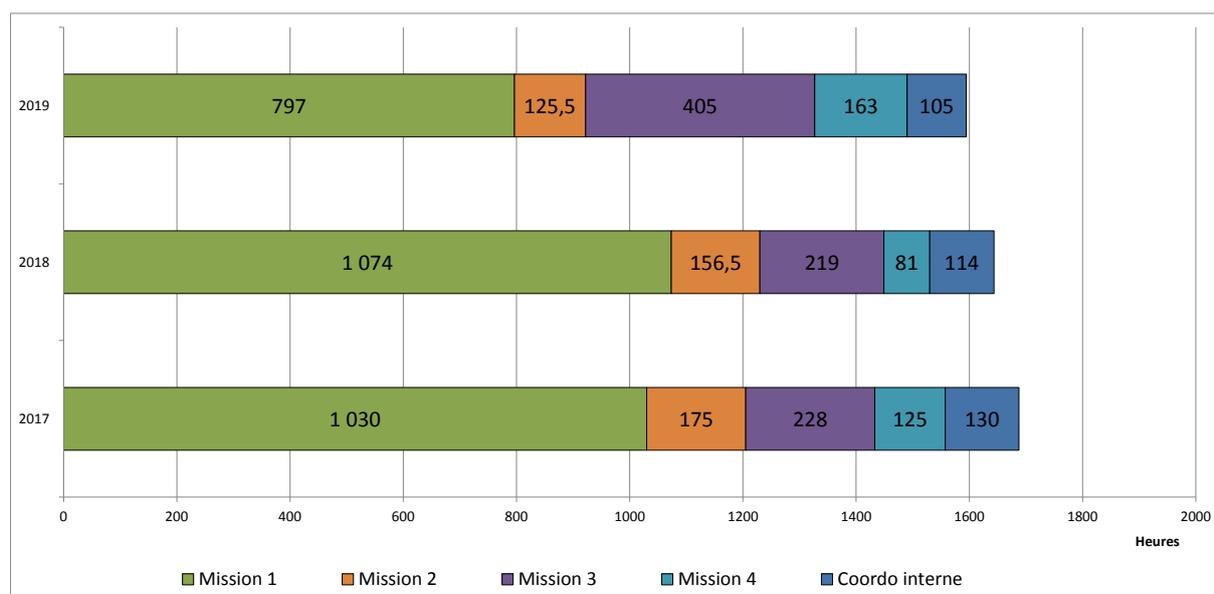
La répartition des temps sur l'année 2019 est un peu particulière avec un temps plus faible sur la mission 1 et plus élevée sur la mission 3.

Cela s'explique par une activité non linéaire avec une fin d'année 2018 et un premier trimestre de l'année 2019 très dense en temps diagnostic et un dernier trimestre 2019 très calme.

Par ailleurs, le suivi du stage post-accompagnement a été très chronophage. Même si ces temps ont concerné aussi une activité opérationnelle en duo avec le stagiaire, les temps passés ont été imputés à la mission 3 intégrant le temps suivi de stage.

Il est de 107 h en 2019, 84 h en 2018 et 113 h en 2017.

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



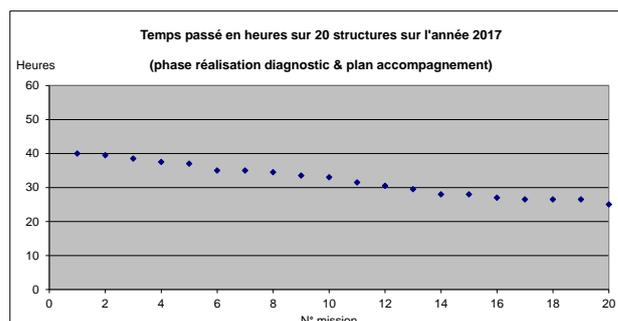
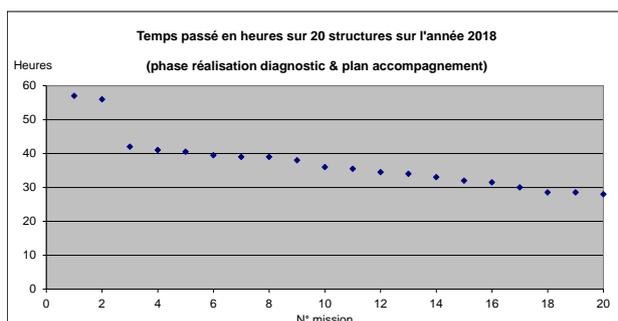
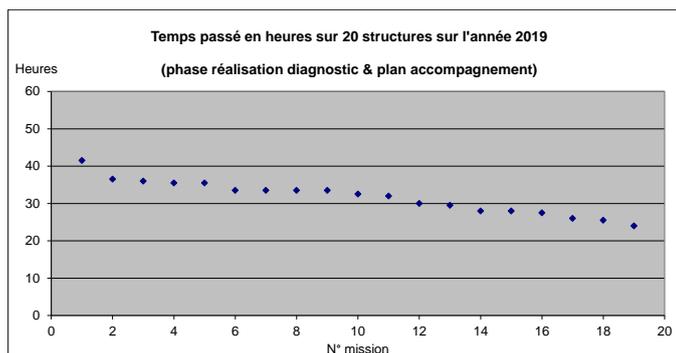
Les réalisés par rapport aux objectifs de la convention triennale 2017-2019 sont les suivants :

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	<b>60%</b>	61%	65%	50%	<b>59%</b>
	Elaborer le diagnostic de la structure et le plan d'accompagnement					
2 Animer et articuler le dispositif au niveau départemental	Réaliser la mise en œuvre et le suivi du plan d'accompagnement, y compris le post-accompagnement	<b>10%</b>	10%	10%	8%	<b>9%</b>
	Participer à l'animation nationale et régionale du dispositif					
3 Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif	Alimenter le diagnostic territorial	<b>23%</b>	14%	13%	25%	<b>17%</b>
	Administrer et gérer le dispositif					
4 Contribuer à la qualité du dispositif et de ses différents échelons	Coordination interne	<b>7%</b>	8%	7%	7%	<b>7%</b>
	Ancrer le DLA dans son environnement local					

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.



Le temps de déplacement du chargé de mission DLA a tendance à augmenter depuis 2016, sans explication rationnelle, sinon peut-être une plus grande vigilance sur le comptage des temps de déplacement.

Temps passé chargé de mission DLA	2016	2017	2018	2019
Temps de déplacement (heures)	74	83,5	88,5	91

## 6.2. Animation du dispositif et ancrage territorial

### 6.2.1. Actions du chargé de mission DLA

#### Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Participation groupe travail régional transition numérique (27 sept)
- Dialogue de gestion (09 avril)
- Comité d'appui (27 fév, 24 avril, 02 juillet, 13 sept, 19 nov)
- Rencontres inter-DLA (26 fév, 08 avril, 07 juin, visio 04 oct, 29 nov)
- Formation TOB (24/25 janv ; 28/29 mars ; 23/24 mai)
- Formation inter-DLA transition numérique (05 & 06 sept & 29 nov.)
- Comité de pilotage régional (07 mars)
- Plusieurs participations à visio conférence organisées par l'Avisé & CRDLA (Jean-Louis Laville - 17 janv, point chantier 2020 -05 fév, Lieux intermédiaires – 03 oct, Centres sociaux le 21 nov animé par l'UNIOPSS, le CRDLA médico social)
- Participation à l'évènement Tremplin de Unicités (12 juin)

#### Collaborations/groupes de travail

- Participation au groupe GPEC-T animé par Rennes Métropole (15 janv, 25 juin, 12 sept)
- Séminaire éco-système acteurs ESS (29 & 30 août)
- Rencontre CRESS sur secteur petite enfance (10 mai, 16 sept)
- Présentation DLA à Rennes-Métropole (14 mai)
- Groupe de travail ESS et culture (11 déc)

#### Rencontres ou évènementiels

- Interview DLA – ESS par l'agence Korz – Justine Ramage (22 mai)
- Groupe Entreprises engagées (26 mars, 25 avril, 30 avril, 24 sept)
- Groupe de travail box ESS (04 avril) – soutenance blanche Iris B. (09 juillet)
- Assemblée coopérative RÉSO solidaire (06 juin)
- Fête fin d'année RÉSO solidaire – Au bout du plongeoir (28 juin)
- Evènement clôture du collège des transitions sociétales à Nantes (06 juin)
- Journée « ESS & création de valeur » sur l'évaluation impact social à Paris (08 oct)
- Présentation SCIC dans le domaine du sport (07 nov)
- Participation à la Journée simulation recrutement – IGR<sup>16</sup> de Rennes (23 nov)
- Journée d'étude RÉSO solidaire à Langouët (06 déc)
- Journée départementale de réflexion et de débat sur les "communs" (12 déc)

Le temps dédié à l'animation territoriale en 2019 rejoint celui de l'année 2017. Il s'élève à 11j en 2019 contre 6j en 2018 et 11j en 2017.

---

<sup>16</sup> <http://www.igr.univ-rennes1.fr/content/jour%C3%A9e-simulation-recrutement-igr>

## 6.2.2. Le comité d'appui

### 6.2.2.1. Le cadre national

Le cadre national du comité d'appui du DLA de juillet 2019 offre les grands principes de fonctionnement d'un comité d'appui.

*« Ce comité est une instance consultative et non décisionnaire qui vient appuyer le/la chargé.e de mission DLA dans la réalisation de ses missions d'accompagnement et auxquels les membres du comité stratégique régional peuvent participer. »*

*« En aucun cas, le comité d'appui n'est une instance de décision d'engagement financier. »*

*« La vocation du comité d'appui est de permettre à divers partenaires et experts d'apporter au dispositif leur connaissance du territoire, des secteurs d'activité et des structures d'utilité sociale afin de coordonner de façon pertinente et qualifiée des parcours d'accompagnement. Ainsi, la qualité de l'action du DLA est garantie par la très bonne connaissance du territoire du chargé.e de mission DLA ainsi que par la composition multi partenariale du comité d'appui. »*

*« Le comité d'appui est composé des partenaires opérationnels du dispositif, associés pour leur expertise sur les secteurs ou les thématiques d'intervention du DLA (réseaux associatifs et autres acteurs de l'accompagnement, acteurs du financement, syndicats employeurs, acteurs du service public de l'emploi, OPCA, CAF, etc.) »*

*« En tant que collectif d'acteurs rassemblant des experts et des partenaires d'un territoire, le comité d'appui est également un espace privilégié de l'animation territoriale du dispositif DLA. »*

*« Le comité d'appui peut s'organiser, selon les besoins, en comité d'appui sectoriel (pour traiter des enjeux spécifiques d'un secteur) ou territorial (sur un territoire donné du département ou de la région). »*

*« En tant que collectif d'acteurs rassemblant des experts et des partenaires d'un territoire, le comité d'appui est également un espace privilégié de l'animation territoriale du dispositif DLA. En effet, au-delà de l'enrichissement des diagnostics et en sus de l'orientation vers d'autres acteurs de l'accompagnement, il permet au chargé.e de mission DLA de :*

- Réaliser une veille des évolutions des offres d'accompagnement de ses partenaires et calibrer ses actions au vu des ressources existantes sur son territoire ;*
- Être un outil d'intelligence collective au service des actions du DLA par les avis techniques émis et les réflexions menées sur les besoins d'accompagnement ;*
- Entretenir plus largement des relations avec l'ensemble de ses partenaires et positionner le DLA comme un acteur central et légitime, en connectant les acteurs au service de leur territoire et du développement des activités d'utilité sociale.*

*En ce sens, les membres du comité d'appui peuvent être mobilisés pour participer au comité régional d'orientation. »*



### 6.2.2.2. D'où partons nous ?

Le fonctionnement du comité d'appui départemental 35 se structure aujourd'hui sur une charte en bon accord avec le cadre d'action national.

La charte permet de développer une compréhension uniforme des rôles et missions du comité d'appui. Elle met l'accent sur les principes de confidentialité liée à la transmission des documents propres aux structures. Elle favorise la posture de contributeur du membre.

Chaque membre actif ou associé de chacun des comités d'appui est invité à signer cette charte.

Le comité d'appui est un espace d'échanges et de partage sur les problématiques des structures bénéficiaires. Il peut être régulièrement élargi à différentes compétences et ressources du territoire.

Il est aussi un espace de débat et de régulation pour les chargés de mission DLA vis-à-vis du processus de fonctionnement du DLA lui-même.

En effet, le comité d'appui montre en particulier toute sa pertinence dans les situations de tension qui peuvent être d'origines diverses (bénéficiaires, prescripteurs, prestataires, communes, structures porteuses) et que peut rencontrer les chargés de mission DLA.

Le comité d'appui peut alors aider les chargés de mission DLA à adopter la posture adéquate en réponse à chacune des situations particulières complexes qu'il a gérées.

Les comités d'appui sectoriels réalisés par le passé (sport, petite enfance, culture) ont toujours remporté un fort succès et intéressé les participants. Notre expérience se rapproche de celle du DLA de Gironde (<https://www.opale.asso.fr/article698.html>).

Malgré tout l'intérêt porté à cette forme de comité d'appui, elle n'a pas été entretenue ces trois dernières années à l'échelle du Département 35. Ces temps sont en effet très chronophages à organiser pour les chargés de mission DLA.

Les membres du comité d'appui reçoivent une synthèse des diagnostics une fois que ceux-ci ont été validés par les structures elles-mêmes.

L'envoi de la synthèse du diagnostic partagé aux membres non permanents externes au réseau interne DLA (incluant les Centres de ressources) est conditionné par l'avis favorable de la structure bénéficiaire.

La structure bénéficiaire peut juger aussi éventuellement préférable d'adresser elle-même son diagnostic à ses partenaires (Ville ou tutelles).

La composition du comité d'appui était la suivante en 2019 :



<b>ORGANISME PILOTE</b>	<b>Titre du représentant</b>
	<b><u>Membres communs</u></b>
<b>UD Direccte</b>	Délégué territorial Emploi Formation Contrôleur du travail
<b>DDCSPP<sup>17</sup></b>	Service concerné
<b>Rennes Métropole</b>	Chargée de mission économie sociale et solidaire
<b>Ville de Rennes</b>	Direction Associations Jeunesse Égalité
<b>CRESS Bretagne</b>	Animateur du DLA régional
<b>CDOS 35</b>	Chargée de mission
<b>BUG-CRVA</b>	Centre ressources vie associative
<b>France Active Bretagne</b>	Chargé de mission DLA France Active Bretagne
<b>RÉSO solidaire</b>	Chargé de mission DLA RÉSO solidaire

<sup>17</sup> DDCSPP : Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations

Un certain nombre d'acteurs, membres non permanents du comité d'appui, peuvent être consultés pour avis en amont ou après la validation du diagnostic partagé (cf. liste non exhaustive ci-dessous).

<b>Sur tous les dossiers</b>	
<b>Centres de ressources DLA</b>	Animateur du pôle de ressource concerné
Sur tous les dossiers	
<b>Ville ou Communauté de communes de résidence de la structure diagnostiquée</b>	Maire et élu concerné ou technicien
<b>Sur les dossiers culturels</b>	
<b>DRAC</b>	Service concerné
<b>Conseil régional (service culture)</b>	Service concerné
<b>Département</b>	Service Action culturelle / Direction Culture
<b>Sur les dossiers à caractère social et médico social</b>	
<b>URIOPSS</b>	Technicien
<b>Sur les dossiers à caractère enfance-jeunesse</b>	
<b>CAF</b>	Conseiller technique
<b>Département</b>	Chargé de mission accueil petite enfance
<b>Sur les dossiers des structures fédérées (qui donnent leur accord)</b>	
<b>Tête de réseau, Fédération, pôles ESS</b>	

### 6.2.2.3. Les besoins et les attentes

Le comité d'appui, comme son nom l'indique, doit répondre prioritairement aux besoins du/de la chargé.e de mission DLA pour lui permettre de mener à bien sa mission. Les besoins d'un.e chargé.e de mission DLA peuvent être différents d'un chargé de mission à l'autre.

Cela pousse l'instance à être vivante, à avoir un fonctionnement évolutif en lien avec l'évolution même des besoins du chargé de mission. Le fonctionnement d'un comité d'appui garde donc une approche polymorphe qui lui permet de répondre à différents besoins.



Il est en particulier un outil mobilisable pour développer l'animation territoriale autour des problématiques de l'accompagnement des structures de l'ESS.

Les échanges et relations au sein de ce comité se doivent d'être empreints de confiance et de transparence. Le principe de confidentialité des données échangées en est un préalable, un fondamental. La compréhension des rôles et places de chacun au sein de ce comité nécessite d'être clair.

Le bon processus de fonctionnement, pour permettre aux membres de jouer pleinement leur rôle, nécessite que ceux-ci soient destinataires de toutes les informations nécessaires à la tenue de leur mission.

### 6.2.2.4. Les propositions d'évolution

- S'appuyer sur un outil collaboratif, outil numérique en ligne pour faciliter et développer les échanges entre membres du comité d'appui. Cela peut aussi avoir comme avantage de faciliter la confidentialité des échanges avec des données centralisées sur un seul et même espace protégé par des identifiants personnels. Cet outil n'a cependant pas vocation à se substituer aux rencontres physiques mais à faciliter les relations et la mise en œuvre au fil de l'eau des nombreuses demandes d'accompagnement sur le département.
- Organiser des comités sectoriels (un à deux par an) et comités territoriaux (localisation tournante à l'échelle des pays).



### 6.3. Stage DLA

L'activité de suivi post-accompagnement est une action majeure dans le processus DLA. Elle est la phase d'évaluation de tout un parcours.



Le choix fait ces dernières années par RÉSO solidaire est de s'appuyer sur une ressource stagiaire sur une durée de 6 mois par an pour mener à bien cette phase de suivi et de consolidation de l'accompagnement.

Le déroulement de ces stages a été l'une des grandes satisfactions des dernières conventions triennales. Cet apport extérieur permet de couvrir à 100% le suivi des structures accompagnées et de produire une analyse étude d'impact quantitative et qualitative du DLA.

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

#### Pour la qualité du service au bénéfice des structures bénéficiaires

- Un stagiaire contribue à une meilleure dissociation des processus. Il permet aux structures bénéficiaires de bénéficier d'un nouveau regard distancié, différent de celui qui a mené le diagnostic de l'accompagnement initial.

#### Pour l'opérateur DLA

- Les échanges avec le stagiaire permettent aussi d'enrichir le regard du chargé de mission souvent assez isolé sur ses missions.
- Le travail avec quelqu'un oblige à travailler la transmission. En soi il favorise le développement de la transparence des processus de travail.
- La restitution d'un stage peut être l'occasion de créer un temps fort d'animation qui contribue à l'ancrage et à l'animation territoriale. L'énergie apportée par le stagiaire permet de se lancer dans ce type d'organisation qui a, sinon, du mal à se réaliser.

#### Pour l'étudiant

- Le DLA est un dispositif au centre de tous les secteurs associatifs et de l'ESS en général, de problématiques diverses, de réseaux d'acteurs et partenaires différents. Intervenir dans ce système au cœur de beaucoup d'enjeux et de croisements multiples est une chance pour un étudiant en formation, souvent en recherche de prise de connaissances du milieu de l'ESS.
- L'accueil d'un stagiaire est l'occasion d'ouvrir des champs de réflexion en connexion avec le LA et qui font l'objet de mémoires.

#### Pour l'ancrage du dispositif

- L'accueil d'un stagiaire est un levier pour développer l'axe ancrage du DLA dans son environnement local. Pour exemple, la soutenance de Marius Anagonou en octobre 2019 a donné envie à l'université du Havre de faire intervenir un professionnel du DLA dans le cursus de formation de la prochaine formation universitaire Ingénierie de Projets en Economie Solidaire et Développement (IPESD).

#### 6.3.1. Bilan stage 2019

Le stage 2019 a couvert deux grandes thématiques :

- Suivi post accompagnement (cf. ci-dessus et en annexe)
- L'utilité sociale

Le stage a donné lieu à la production d'un mémoire universitaire intitulé : « *Comment aider les structures de l'ESS à pérenniser leur utilité sociale et comment le DLA répond t-il à ces enjeux ?* ».

Voir la production complète du stage sur : <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2019/>

Les temps de rencontre sur le suivi-post accompagnement ont intégré le questionnement sur la thématique de l'utilité sociale.

#### 6.3.2. Perspectives stage 2020

Faire appel à un étudiant en stage pour animer la phase de consolidation de l'accompagnement reste un axe 2020.

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



## 7. Processus de fonctionnement

### 7.1. Les aléas de parcours

Une caractéristique de 2019 est le nombre de missions arrêtées ou stoppées en cours.

Il est difficile de tirer une généralité de ce phénomène. La décision d'arrêt d'un accompagnement peut être liée à trois entités différentes :

- a) le prestataire
- b) le bénéficiaire
- c) la relation entre le prestataire et le bénéficiaire



a) Le prestataire n'a pas les compétences voulues ou alors n'a pas la bonne posture. Concernant la posture, un prestataire est là pour éclairer la route, pas pour avancer à la place de celui qu'il accompagne. Le DLA n'est pas un outil d'audit ou de conseil. Le piège pourrait de penser savoir ce qui est bon pour l'autre. Un manque de pédagogie, un excès d'humilité du prestataire peuvent bloquer et mettre de la poussière dans les rouages. Ce cas est de loin le plus rare.

b) Le bénéficiaire n'est pas prêt ou en maturité de. Ne pas être prêt n'est pas un souci en soi mais pour tirer pleinement bénéfice d'un accompagnement le bénéficiaire a besoin d'être dans une démarche volontaire, d'accepter le regard et l'appui de l'autre. C'est un mélange de lâcher prise et d'humilité (accepter l'aide de l'autre pour avancer soi-même). Les personnes sont honnêtes et n'ont généralement pas tort quand elles disent "*non, pour le moment, on sait faire, on est assez fort ou on veut faire par nous-mêmes*". Cette condition d'ouverture est nécessaire pour que l'énergie extérieure donnée produise des effets.

c) La relation ne s'établit pas. C'est le maillon le plus fragile. Chaque accompagnement est un couple qui se forme. Un accompagnateur a besoin d'être en alliance avec le leader de la structure bénéficiaire pour intervenir. Les envies et les motivations des deux parties prenantes peuvent être présentes et pourtant la relation peut ne pas réussir à s'établir. Elle s'appuie sur la confiance et cette dernière ne se décrète pas. Le prestataire peut être compétent et la structure demandeuse de changement mais les cultures des uns et des autres peuvent être trop éloignées. Ils ne parlent pas la même langue et peuvent ne pas réussir à se comprendre et à se retrouver.

Les difficultés de relation peuvent néanmoins pointer des fragilités individuelles, un manque d'alignement et de cohésion du côté du bénéficiaire. Une relation qui ne fonctionne pas est toujours un signal d'alerte et une source d'enseignement sur laquelle il est bon de savoir tirer profit.

### 7.2. La relation bénéficiaire(s)

On peut noter que les structures comprennent de mieux en mieux l'intérêt d'être accompagnées sur les phases importantes de leur vie. Elles deviennent de plus en plus exigeantes sur le profil du prestataire qui doit les accompagner et ne font pas d'emblée confiance à l'expertise du chargé de mission et sa capacité à interpeler « le bon prestataire » correspondant à leurs attentes. Elles peuvent avoir du mal à accepter le cadre du DLA et avoir alors tendance à faire du franchissement de frontière avec les missions dédiées au chargé de mission DLA, à savoir vouloir gérer le processus de sélection du prestataire à la place du chargé de mission DLA.

Face à cela, ce dernier a de plus en plus besoin de réaffirmer sa place et son rôle basés sur son expertise. Cela renvoie à la notion de valeur ajoutée à défendre pour chaque intervenant du dispositif.



## 7.3. Le chantier 2020 et les évolutions

### 7.3.1. Coordination du parcours d'accompagnement

Les nouvelles orientations formulées dans le chantier stratégique 2020 veulent recentrer le métier de chargé de mission sur une mission de coordonnateur du parcours d'accompagnement (*le chargé de mission DLA analyse la situation de l'entreprise, propose un véritable parcours d'accompagnement qui s'appuie sur les ressources locales disponibles et qui fait appel, le cas échéant, à un cabinet*).

Une 5<sup>ème</sup> phase a été rajoutée dans le processus d'accompagnement décrit dans le cadre national. Lors de cette phase le chargé de mission *DLA analyse la situation de l'entreprise, propose un parcours d'accompagnement qui s'appuie sur les ressources locales disponibles et qui fait appel, le cas échéant, à un cabinet*.



La mission de coordination de parcours devient d'autant plus pertinente dès que les ressources financières se raréfient. La baisse des moyens peut avoir cette vertu de pousser à plus de coopération et à plus de recherche d'efficacité dans l'optimisation des ressources.

Cependant, dans les pratiques actuelles du DLA pays de Rennes un diagnostic n'a pas pour objet de préconiser seulement des ingénieries animées par des prestataires. La coordination de parcours est déjà ancrée dans la philosophie d'approche avec le principe de subsidiarité-complémentarité avec les autres dispositifs d'accompagnement, élément réaffirmé dans ce même chantier stratégique DLA 2020.

Cette notion de coordination de parcours se vit concrètement dès la phase d'accueil et notamment pour les structures non-éligibles au DLA.

Pour une structure éligible, il s'avère, malgré tout, que lorsqu'une structure questionne le DLA, elle a très souvent déjà fait le tour du sujet de ses préoccupations. Une ingénierie DLA est très majoritairement nécessaire et pertinente. Passer du temps à coordonner et à chercher d'autres solutions hypothétiques risque de freiner et pénaliser la mise en mouvement et de susciter de la frustration.

En effet, les structures arrivent souvent tardivement au DLA et attendent souvent d'être sous pression pour appeler le DLA à l'aide. L'urgence est alors souvent de démarrer. Enclencher une dynamique d'action avec l'ingénierie DLA a pour effet de faire baisser immédiatement la pression et mettre la structure dans de bonnes conditions pour gérer son évolution.



#### Axes de travail et préconisations

Un premier axe pour renforcer la mission de coordonnateur est de renforcer les liens entre les accompagnateurs eux-mêmes. Se pose encore aussi une question de légitimité, celle accordée au DLA par l'ensemble des acteurs de l'accompagnement d'un territoire. Sans parler de la légitimité de cette mission de coordonnateur qui sera nécessaire à acquérir auprès des structures bénéficiaires.

Les différentes actions menées ces années passées sur ces sujets ont montré toute la difficulté à mener à bien la coordination des acteurs de l'accompagnement. Le besoin de neutralité (hors relations de concurrence) est très demandé. Les logiques d'individualisation et les relations de mise en concurrence généralisées font partie des premiers freins.

La première étape, pour créer la confiance, est de développer l'interconnaissance.

Le pôle ESS peut être un élément neutre en capacité de favoriser cette interconnaissance. RÉSO solidaire est déjà situé à ce carrefour de mise en lien et mise en réseau avec les ressources du territoire.

Un deuxième axe préconisé pour répondre à la demande d'accentuer les missions de coordonnateur est de polariser davantage le « *nouveau chargé de mission DLA 2020* » sur les phases amont d'un accompagnement :

- Comment fiabiliser les conditions d'entrée dans un accompagnement DLA ?
- Comment anticiper face aux cas d'accompagnements où le DLA arrive trop tard ?

Par ailleurs, la question du faire ensemble est au cœur des attentes et des besoins du territoire. La thématique de la mise coopération est de plus en plus cruciale.

Des acteurs comme RÉSO solidaire ou la CRESS ont la légitimité aujourd'hui de réunir des acteurs pour chercher à les mettre en coopération.

Des démarches dynamiques de mise en coopération existent déjà dans certains réseaux comme au sein de la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne (FCSB). Voir toute la démarche décrite dans le Prezi<sup>18</sup> de la FCSB.

Ce type de mission arrive bien en complémentarité de ce que peut faire le prestataire et respecte bien les principes de subsidiarité.

La bonne synergie DLA-Pôle ESS va être favorable pour gagner en efficience sur ces missions.

La démarche des entreprises engagées menée par RÉSO solidaire est intéressante et recoupe pleinement ce que le réseau DLA avait cherché à faire dans les projets de « diagnostic territorial ».

Les démarches collectives ont besoin d'un facilitateur et le pôle RÉSO solidaire pourrait devenir plus facilitateur qu'il ne l'est aujourd'hui sur la mise en œuvre de ces logiques de coopération.

Un point de vigilance est que le DLA reste sur la pérennisation et la consolidation de structures existantes (> 1 an) et ne soit pas poussé vers le soutien à l'émergence. Attention encore aux franchissements de frontière.

Un troisième axe est de bonifier la synergie avec le DLA régional (cf. page 28 6.2 *La relation DLA régionale* du bilan d'activités DLA RÉSO solidaire 2018<sup>19</sup>).



Un des constats observés sur une grande majorité des accompagnements régionaux (centres sociaux, habitats jeune, CIDFF) est qu'ils déclenchent des demandes d'accompagnements individuels des structures départementales.

Le DLA départemental a besoin de savoir précisément ce qui s'est fait et produit au niveau régional. L'information a besoin de circuler de façon optimale entre le niveau régional et les niveaux départementaux.

Dans aider à cela, les processus de fonctionnement des instances techniques gagneraient à être mis en cohérence entre le départemental et le régional.

Une proposition est que l'instance inter-DLA devienne le comité d'appui technique régional.

### 7.3.2. Evolution du rôle de chargé de mission DLA

Il est prévu dans les nouvelles orientations formulées dans le chantier stratégique DLA 2020 que des ingénieries d'accompagnement puissent être réalisées tout ou partie par les chargé.es de mission DLA eux-mêmes.

L'exceptionnel pourra avoir tendance à devenir la règle et nous estimons important de garder un point de vigilance sur la bonne délimitation des zones d'action et de responsabilité des différentes parties prenantes intervenants dans le processus d'accompagnement.

La pertinence de l'approche DLA est liée au bon équilibre du trépied du système (prestataire, bénéficiaire, DLA). Il se retrouve déséquilibré dès qu'un des acteurs commence à empiéter sur le travail de l'autre. Tout franchissement de frontières entre parties prenantes peut être préjudiciable à la bonne marche du système global, à son efficience et à son efficacité.



Plus le chargé de mission va loin dans son approche (en dépassant l'action diagnostic) plus il peut être difficile au prestataire qui arrive derrière lui de se positionner. Quand un prestataire se lance dans un accompagnement, même s'il y a eu un diagnostic partagé en amont, il a besoin par exemple de poser son propre diagnostic pour ensuite gérer la suite du parcours d'accompagnement, développer l'approche particulière de sa prestation conseil.

Cette ingénierie a besoin d'être un parcours particulier piloté en cohérence du début à la fin.

Quand le prescripteur est aussi en charge de l'action qu'il prescrit, il devient juge et parti. Le risque est de ne pas aborder les choses dans le bon ordre ou de façon assez distanciée. *Quand on est un marteau on peut avoir tendance à voir tous les problèmes en forme de clous.*

<sup>18</sup>

[https://prezi.com/osryemu7yracs/les-centres-sociaux-quels-modeles-economiques-scenario/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/osryemu7yracs/les-centres-sociaux-quels-modeles-economiques-scenario/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)

<sup>19</sup> <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/bilan2018.pdf>

### 7.3.3.L'accompagnateur accompagné

Le chargé de mission DLA est le premier acteur accompagnateur des structures bénéficiaires. Mais pour bien accompagner un accompagnateur a aussi besoin d'être accompagné.

L'instance inter-DLA est un lieu d'échange mais n'est pas un espace d'analyse de pratiques professionnelles<sup>20</sup>.

Pour développer un caractère professionnalisant le besoin serait de faire appel à un tiers extérieur et neutre qui n'est pas le DLA-R qui gère lui-même des accompagnements au même titre que les DLA-D. Cette pratique permettrait aux chargés de mission de prendre du recul sur leur métier et contribuerait à l'objectif du chantier 2020 qui est de renforcer les compétences des chargés de mission DLA.

Un budget géré par le DLA-R serait une solution pour permettre l'organisation de ces temps.



## 8. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités

### 8.1. Projet et stratégie

La thématique « Projet et stratégie » est largement majoritaire sur les accompagnements DLA passés et continue à l'être. « *Le DLA a permis d'éclairer notre route* » est une des phrases les plus entendues lors des réunions de bilan à chaud des accompagnements DLA.

Comme l'exprime Yannick Blanc vice-président de la Fonda : « *D'un côté, le fait associatif n'a jamais été aussi puissant et aussi légitime dans l'ensemble de la société. La coopération, la collaboration, le partage, la co-construction, toutes les variantes du faire ensemble imprègnent la vie des institutions comme celle des entreprises. La matrice associative est en train de remodeler le lien social lui-même. Cela n'empêche pas, d'un autre côté, la prégnance d'un sentiment de fragilité grandissante des associations, les grands réseaux comme les petites initiatives, que l'on peut cartographier sur trois lignes de faille : les formes de l'engagement bénévole, la gouvernance et le modèle économique. L'avenir des associations se joue en grande partie sur leur capacité d'anticipation et d'innovation pour y faire face. Elles sont par elles-mêmes d'incomparables capteurs des mutations de l'époque, en prise directe avec les milliers d'initiatives et d'innovations qui témoignent de la vitalité profonde de la société française. Elles doivent maintenant transformer leurs inquiétudes en défis et agir en stratégies : clarifier leurs objectifs, rassembler leurs forces, élargir leurs alliances.* »

Le dispositif DLA accompagne pleinement les structures dans un contexte de transition sociétale (écologique, numérique, institutionnelle, économique) à l'heure où les grands équilibres de notre société sont remis en cause. Un des premiers défis posés aux structures est de s'adapter à l'évolution de leur environnement.

Les constantes mutations s'accompagnent d'un accroissement de la complexité et des contraintes et **il n'a sans doute jamais été aussi difficile d'endosser ce rôle de dirigeant d'une structure d'intérêt général** :

- Comment faire évoluer ses missions au regard de l'évolution des besoins ?
- Comment consolider, pérenniser son action tout en en conservant le sens ?
- Quelle direction prendre pour l'avenir de son projet ?

L'accompagnement DLA est donc plus que jamais pertinent pour aider les dirigeants à y voir plus clair.

La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général<sup>21</sup> fait partie des guides précieux utilisables pour éclairer les plans d'accompagnements DLA. Il s'appuie sur 4 points cardinaux et 8 repères.

D'autres outils sur le modèle socio-économique sont aussi mis à disposition sur le site du Centre de ressources DLA environnement : <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>. Ils permettent aussi aux chargés de mission DLA de s'acculturer sur le sujet.

<sup>20</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse\\_des\\_pratiques\\_professionnelles](https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_des_pratiques_professionnelles)

<sup>21</sup> <https://www.avise.org/ressources/la-boussole-strategique-dun-projet-dinteret-general>

## 8.2. Utilité sociale et impact social

Plus les années passent, plus les dossiers de financement fourmillent d'indicateurs, de chiffres clés ou de ratios. Pour les associations qui bénéficient de subventions publiques ou de mécénat privé, la mesure d'impact est en effet devenue incontournable : « *Il faut arriver à démontrer l'efficacité des actions financées, nous le devons aux donateurs et à la collectivité* », comme l'affirme Axelle Davezac, directrice générale de la Fondation de France. Du point de vue des donateurs, obtenir une « preuve » de l'efficacité des actions qu'ils ont financées tombe sous le sens.

« *La contribution d'une association doit être d'abord considérée au regard de ce qu'elle apporte à ses parties prenantes sur un territoire donné.* » Hugues Sibille et Viviane Tchernonog.

Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont porteurs d'une vision alternative de l'économie, socialement utile et créatrice de richesse partagée, qui ne se réduit pas à la seule contrepartie financière.

Les structures de l'ESS mettent ainsi au cœur de leur projet d'utilité sociale la volonté de créer de la valeur sociale. Cette valeur est multidimensionnelle (économique, sociale, sociétale, politique et/ou environnementale) et profite non seulement aux parties prenantes du projet, mais vient également régénérer le territoire.

Pour rendre compte et faire valoir cette création de valeur, notamment auprès de financeurs publics et privés, de plus en plus de porteurs de projets d'utilité sociale cherchent à mesurer leur impact social.

La baisse tendancielle des budgets publics, des subventions et la place croissante prise par l'impact social dans la décision des financeurs privés constituent un contexte favorable à la montée en puissance de l'évaluation d'impact social. Permettant d'orienter les choix d'investissement, celle-ci est en passe de s'imposer comme pratique courante parmi les structures de l'ESS.

Néanmoins, les dynamiques de vulgarisation du sujet et d'accessibilité croissante des outils et méthodes se heurtent à un certain nombre d'obstacles dans la mise en œuvre de démarches d'évaluation d'impact social.

L'évaluation d'impact social demeure en de nombreux points une démarche perçue comme complexe :

- Par les réalités multiples qu'elle recouvre ;
- Par les freins et obstacles à sa mise en œuvre (manque de ressources, enjeux éthiques, méconnaissance du sujet, obstacles techniques et organisationnels) ;
- Par la diversité des approches et méthodes d'évaluation existantes (pertinence, efficacité, efficience, performance, impact net) ;
- Par l'impossibilité de transposer une démarche d'évaluation d'un projet à un autre et, par conséquent, la nécessité d'adopter une démarche, adaptée à chaque structure, à sa mission, ses enjeux et ses ressources.



Le DLA va donc se trouver à l'avenir de plus en plus au cœur de ces thématiques d'évaluation qui en sont encore à leurs balbutiements. En effet, même si l'on évoque une nouvelle approche<sup>22</sup>, les processus de travail restent encore peu accessibles et diffusés de façon opérationnelle.

## 8.3. Les droits culturels

Un des crédos de l'innovation sociale<sup>23</sup> est de répondre aux besoins insatisfaits du territoire. Or, l'inscription du respect des droits culturels, basée sur la déclaration de Fribourg adoptée en 2007, dans la loi NOTRe<sup>24</sup> et la loi CAP<sup>25</sup> fait émerger un nouveau paradigme<sup>26</sup> et offre un regard différent :

En effet, « *analyser les pratiques au regard des droits culturels amène à considérer les problématiques posées à la société non plus en termes de besoins à satisfaire, mais de capacités, d'échanges de savoirs, de liens internes et externes à tisser. Cette approche induit des changements de posture dans la manière de concevoir et conduire les actions, d'être en relation avec les autres. Elle implique également de se former collectivement, de développer des outils d'observation appliqués à la diversité des situations, d'analyser et de croiser les regards sur ces analyses* »<sup>27</sup>.

<sup>22</sup> <http://www.lelabo-ess.org/synthese-de-l-etude-vers-une-nouvelle-approche-de.html>

<sup>23</sup> <https://www.lescahiersdelinnovation.com/annee-de-l-innovation-sociale/>

<sup>24</sup> NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République - <http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale>

<sup>25</sup> CAP : Loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine

<sup>26</sup> Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée).

<sup>27</sup> <https://droitsculturels.org/blog/2015/09/03/culture-et-pouvoir-dagir/>



L'approche basée sur les droits humains, droits fondamentaux, renforce des capacités : droits, libertés et responsabilités. Son objectif est d'augmenter les capacités et les libertés des personnes et non de réduire les besoins. Elle vise à développer du pouvoir et de la liberté d'agir des structures associatives sur « le comment » elles mettent en œuvre un service d'intérêt général lié à un projet politique de territoire. « Le quoi » va être plus dicté dans le contenu des appels d'offre de la collectivité financeur.

Elle tient compte aussi de la complexité. La durabilité est centrée sur les personnes et sur leurs « capitaux », sur leurs capacités à entretenir et développer l'équilibre dynamique des systèmes.

Elle induit des changements de posture professionnelle dans la manière de concevoir, construire, conduire les actions et d'être en relation aux autres. Elle est une source positive et optimiste d'inspiration pour la mise en œuvre du DLA.

#### 8.4. La coopération et les fantasmes autour de la coopérative

De fortes incitations peuvent exister sur les stratégies de fusion, de mutualisation, de rapprochement, de transformation (association en SCIC). Or les injonctions à coopérer ne fonctionnent pas. Penser à la place des personnes ce qui bon pour elles ne permet pas d'entrer dans un réel mouvement de transformation.

Tout processus de coopération nécessite du temps d'interconnaissance et d'appropriation. Il est souvent urgent de prendre son temps et de donner la parole aux intéressés.

La démarche de structuration de la coopération est d'autant plus pertinente grâce à la facilitation d'un élément tiers neutre, le prestataire, non impliqué en terme de gestion de pouvoir, qui permet de mettre les différents interlocuteurs dans une posture d'équité autour d'une même table.

Se rapprocher, fusionner, mutualiser c'est faire du neuf. Cela apporte une charge qui doit être compensée par un surcroît de valeur ajoutée que le groupe a besoin de conscientiser.

Le constat est que la SCIC est souvent proposée comme une réponse à un problème mal posé.

- La difficulté à trouver des bénévoles peut amener à penser que la SCIC ou la SCOP, qui va donner plus de pouvoir au salarié, va être la solution miracle. La question « *pourquoi les bénévoles sont absents aujourd'hui ?* » peut avoir du mal à se poser voire être éludée.
- Un manque de ressources financières peut amener à imaginer une SCIC à laquelle l'adhésion de collectivités viendrait sécuriser le système. Mais les collectivités visées ne sont pas forcément associées à la réflexion.



Une demande du passage en SCIC est néanmoins intéressante. Elle est l'expression d'un besoin de fond et est avant tout un élément déclencheur d'un processus de réflexion sur le sens du projet de transformation.

#### 8.5. Les crises et passages de cap

L'analyse des accompagnements passés montre un suivi réel du dispositif DLA sur la durée. Sur les vingt-sept structures revues en 2019 dans la phase de suivi de l'accompagnement, onze ont fait appel plus d'une fois au DLA. Le temps moyen entre deux accompagnements pour une même structure est de sept années. Cette durée représente une période en termes de cycle de vie.

Elle témoigne du besoin des structures de faire appel au dispositif à des moments clef et passages de cap pouvant être aussi appelés passages de crise (crise de croissance, crise d'adolescence, crise de changement d'échelle<sup>28</sup>).

La présence et la disponibilité du DLA sur la durée sont précieux dans la gestion de ces étapes de vie.



<sup>28</sup> <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle>  
<https://www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle>

## 8.6. Les pratiques RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises)

### 8.6.1.1. Levier en terme de stratégie d'alliance

La RSE est une occasion favorable pour favoriser les rapprochements entre les structures de l'économie sociale et solidaire et les entreprises du secteur marchand. Elle peut devenir aussi une façon de s'ouvrir à de nouvelles sources de financement dans un contexte général baisse des financements publics.

La responsabilité sociale dans une entreprise s'appuie sur les trois piliers du développement durable : « le pilier social, le pilier environnemental et le pilier économique ». Plus concrètement, l'entreprise assume une responsabilité vis-à-vis de ses différentes parties prenantes : une responsabilité légale, une responsabilité envers les salariés, envers l'environnement, envers les actionnaires, envers la société dans son ensemble.

La démarche RSE s'inscrit dans une stratégie d'ouverture des entreprises sur leurs parties-prenantes. La commission européenne la définit comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »<sup>29</sup>.

A ce jour, ce levier est encore très peu repéré et utilisé. Il questionne la notion d'alliance. Comme évoqué dans la boussole stratégique d'un projet d'intérêt général<sup>30</sup>, *"les alliances ont vocation à dépasser les intérêts individuels pour créer de véritables solutions communes à des problématiques sociétales. Elles offrent la possibilité d'agir collectivement là où un acteur unique ne pourrait intervenir avec le même potentiel de solutions. Elaborer une stratégie d'alliances questionne sa capacité à faire avec d'autres et suppose de bien choisir ses alliés, ses projets et ses modes d'agir ensemble."*

### 8.6.1.2. Levier de progrès et d'exemplarité

« *La dimension sociale de la RSE est la plus simple à identifier dans les principes qui régissent les organisations de l'économie sociale et solidaire*<sup>31</sup> » (Jérôme, BLANC, 2007). En revanche, la dimension écologique ou environnementale (politique de déplacements, gestion des déchets, critères environnementaux dans leurs achats, partenariats) reste peu présente dans beaucoup de systèmes de gestion interne des structures.

L'empreinte écologique ou environnementale fait partie par exemple des points les plus difficiles à identifier en terme d'impact lors d'un suivi DLA.

Pour la plupart des structures interrogées ce manque est dû au type de projet associatif porté par la structure ou parfois d'un manque de volonté individuelle, ou encore d'une absence politique de sensibilisation à l'interne.

Le DLA a un effort potentiel à faire pour davantage sensibiliser les structures à **la transition écologique**. Et ainsi les aider à mieux valoriser leur propre démarche RSE dans leur stratégie.

L'approche RSE des associations et autres structures de l'ESS s'inscrit dans le prolongement de la logique des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS.



Une piste d'inspiration de travail sur cette thématique pourrait prendre appui sur ce qui se fait avec RSCOP dans les pays de la Loire ; voir : <https://esspratiques.fr/>

<sup>29</sup> <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#dfinitions-officielles-de-la-rse>

<sup>30</sup> <https://www.avise.org/ressources/la-boussole-strategique-dun-projet-dinteret-general>

<sup>31</sup> Jérôme BLANC, *Entre aiguillons et regards obliques : responsabilité sociale des entreprises (RSE) et économie sociale et solidaire (ESS)*, 2007, [http://base.socioeco.org/docs/blanc\\_jerome\\_rennes\\_2007.pdf](http://base.socioeco.org/docs/blanc_jerome_rennes_2007.pdf)

## 9. Synthèse

L'année 2019 a été marquée par :

- Une forte demande au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 et difficulté d'être réactif sur le 1<sup>er</sup> semestre de l'année. Une fin d'année plus facile à gérer.
- Observation d'une corrélation entre le cycle de vie des structures et leurs besoins d'accompagnement. Moyenne de 7 années entre deux accompagnements.
- Un rythme toujours soutenu de demandes de nouvelles structures.
- Augmentation de demandes sur le secteur agricole avec de nouveaux entrants (agriculture urbaine) avec des personnes non issues du secteur. Dans le même temps, un réseau de structures agricoles plus anciennes en difficulté pour faire évoluer et rationaliser collectivement leurs organisations.
- Aucune structure laissée sur le bord de la route 2019 mais une demande d'accompagnement en tension forte.
- Pas d'accompagnements collectifs mais une dimension collective plus forte des accompagnements dès la phase de diagnostic partagé. Des démarches collectives porteuses d'évolution visible entre le début et la fin de l'accompagnement.
- Un besoin d'articulation à mieux faire vivre entre les accompagnements individuels départementaux et les accompagnements collectifs régionaux.
- Importance de la gouvernance et la place du leader sur les accompagnements sur le projet et la stratégie.
- Une demande voire injonction générale à la coopération mais une précarité qui ne se mutualise pas.
- La tendance à individualiser certaines approches y compris dans chantier DLA 2020. C'est un paradoxe et une anomalie dans un contexte qui demanderait plus de faire ensemble et de coopération.
- 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 2020.
- Une meilleure couverture géographique en 2019 avec une intervention sur l'ensemble des communautés de communes du pays de Rennes.
- Une forte augmentation du vivier de prestataires et plus de complexité pour le maîtriser.
- La notion de mesure de l'impact social qui monte à tous les niveaux.
- Une prise de conscience grandissante chez les structures bénéficiaires sur l'importance de savoir se faire accompagner sur les étapes clefs de leur vie.

## Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	03/02/2020	Création document – version synthétique préliminaire (données quanti)
2	20/02/2020	Mise à jour après relecture interne RÉSO solidaire. Ajout de pictogrammes
3		
4		

## 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 : Référentiel métier chargé de mission DLA

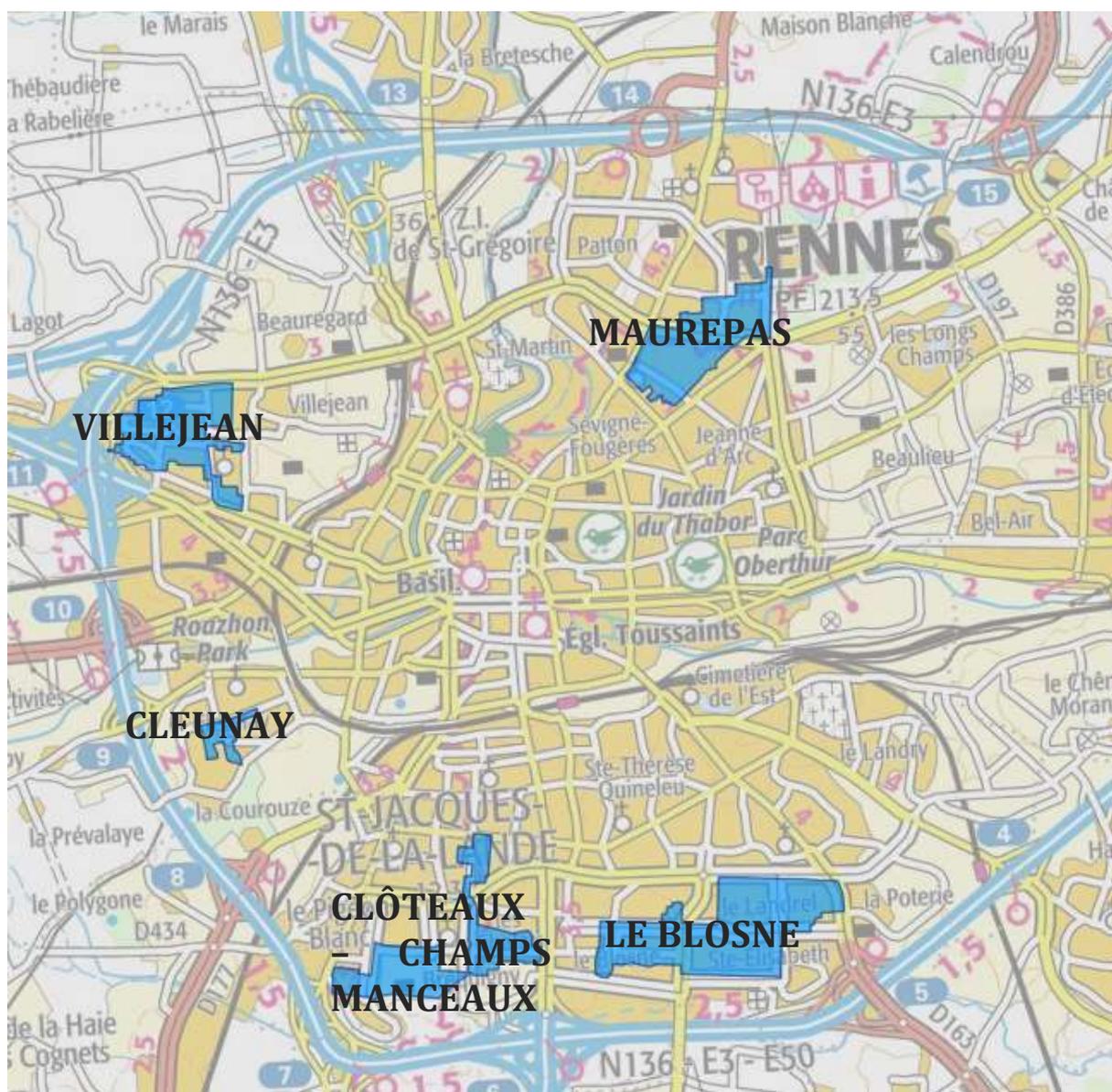
Le référentiel métier version juillet 2019 du chargé de mission DLA départemental regroupe 4 missions principales suivantes :

De l'ordre de 70% de l'activité du DLA	1	<b>Accompagner les structures d'utilité sociale du territoire</b> 1.1 Accueillir, informer et orienter les structures 1.2 Etablir le diagnostic partagé des structures et le parcours d'accompagnement 1.3 Coordonner la mise en œuvre du parcours d'accompagnement 1.4 Assurer le suivi et la consolidation de l'accompagnement
	2	<b>Animer le dispositif au niveau départemental, l'inscrire dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement Animer et articuler le dispositif au niveau départemental</b> 2.1 Participer à des instances et dynamiques départementales (partage des besoins et réponses d'accompagnement) 2.2 Organiser, développer et animer des partenariats départementaux avec autres acteurs de l'accompagnement 2.3 Animer les relations avec les prestataires d'envergure départementale
De l'ordre de 30 % de l'activité du DLA	3	<b>Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif</b> 3.1. Organiser et animer, le cas échéant, les instances départementales de pilotage 3.2. Réaliser le suivi et le reporting de l'activité DLA 3.3. Gérer les budgets et les conventions, les conventions et achats de prestations dans le respect des règles en vigueur
	4	<b>Participer aux temps de co-construction, de professionnalisation et d'évaluation, et contribuer à la qualité du dispositif</b> 4.1. Participer aux temps d'animation et de professionnalisation du dispositif dont les formations obligatoires 4.2. Participer à la capitalisation et à la diffusion des pratiques 4.3. Organiser et partager une veille qualifiée 4.4. Participer à l'évaluation du dispositif et la mesure de sa performance

## Annexe 3 : Les secteurs d'activités dans Enée Activités

	19 Secteurs d'activités	Périmètre (non exhaustif)
1	Accompagnement des entreprises	Activités de création et développement de l'activité, soutien administratif des entreprises, services aux entreprises ...
2	Agriculture	Activités de culture, élevage, exploitation forestière, pêche...
3	Animation sociale	Activités de développement social local, épicerie sociale, cadre de vie, médiation, prévention, sécurité...
4	Culture, arts et patrimoine	Activités créatives, artistiques, spectacles, bibliothèques, musées...
5	Déchets, eau, énergie	Activités dans le secteur de l'air, déchets, eau, énergie
6	Développement durable et espaces verts	Activités de biodiversité, faune, flore, environnement urbain, gestion des espaces naturels, jardins, espaces verts, paysage, écomobilité, covoiturage ...
7	Education	Activités scolaires et péri-scolaire (aide à la scolarité), soutien à l'enseignement, promotion de l'accès à l'éducation...
8	Emploi	Activités d'accompagnement vers l'emploi, coaching, levée des freins périphériques d'accès à l'emploi (comme la mobilité) ...
9	Établissement ou service d'accueil collectif	Activités d'accueil petite enfance (Établissement d'Accueil de Jeunes Enfants, Aide Sociale à l'Enfance,...), accueil de migrants, accueil collectif, familiale, régulier ou occasionnel.
10	Formation	Activités d'organisme de formation, de formation pour adultes...
11	Hébergement social et médico-social	Activités d'EHPAD, maisons de retraites, instituts (IME, ITEP...), FJT, CHRS, Maisons relais,...
12	Loisirs	Activités récréatives et de loisirs, centre de loisirs (TAP, NAP), activités extra-scolaires, ALSH, ...
13	Numérique	Activités d'accompagnement informatique, développement web, NTIC...
14	Sanitaire	Santé, activités hospitalières et paramédicales, centres médicaux, laboratoires, ambulances...
15	Services aux personnes	Activités destinées à répondre aux besoins des particuliers dans leur vie quotidienne : ensemble des services contribuant au mieux-être des citoyens à leur domicile. Les services à la famille, de la vie quotidienne et aux personnes dépendantes.
16	Solidarité internationale	Activités à destination de pays étrangers
17	Sport	Activités liées au sport
18	Tourisme et écotourisme	Activités d'hébergement (hôtellerie), restauration, transport, écotourisme et patrimoine
19	Autres	Merci de préciser

## Annexe 4 : Les quartiers prioritaires de la ville de Rennes



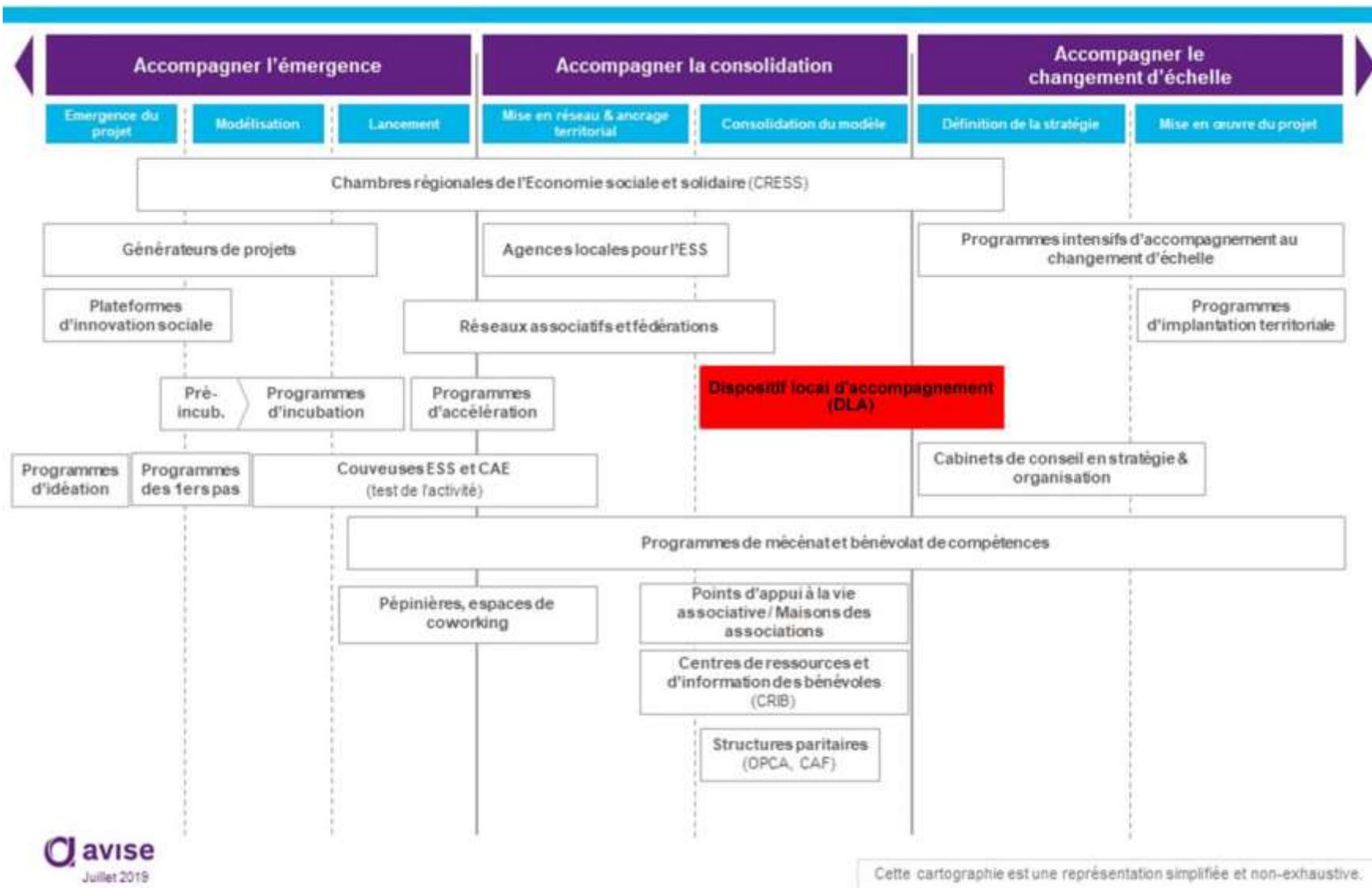
Sources : <https://www.geoportail.gouv.fr/donnees/quartiers-prioritaires>

## Annexe 5 : Nomenclature des thématiques d'accompagnement

4 Thématiques d'ingénierie		17 Sous-thèmes		Périmètre (non exclusif)
1	Stratégie, projet	1.1	Projet et stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur l'existence de la structure, ses buts et objectifs, son projet, ses ambitions,</li> <li>- Préparation et/ou mise en œuvre du changement des statuts ou de la nature de la structure.</li> </ul>
		1.2	Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schéma de décision interne,</li> <li>- Coordination des parties prenantes,</li> <li>- Manière d'administrer,</li> <li>- Participation des adhérents/bénéficiaires.</li> </ul>
		1.3	Utilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact social, utilité sociale de la structure et des actions,</li> <li>- Développement durable (sociale, économique, écologique),</li> <li>- Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE).</li> </ul>
		1.4	Création, émergence d'une activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation et/ou mise en œuvre d'un nouveau projet, nouvelle activité, nouvelle cible, nouveau territoire.</li> </ul>
2	Ressources humaines, organisation interne	2.1	Fonction employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droit du travail,</li> <li>- Obligations de l'employeur,</li> <li>- Application des conventions collectives.</li> </ul>
		2.2	Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management,</li> <li>- Formalisation des rôles,</li> <li>- Articulation bénévoles/salariés,</li> <li>- Gestion du temps et planification des ressources,</li> <li>- Communication interne,</li> <li>- Fonctions supports (services généraux, achats, logistique, ...).</li> </ul>
		2.3	Gestion et développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement, Emplois aidés,</li> <li>- Intégration des salariés,</li> <li>- Développement professionnel (entretien annuel et formation),</li> <li>- Evolution et mobilité professionnelle,</li> <li>- Bénévoles (renouvellement, intégration et fidélisation, compétences),</li> <li>- Transmissions, Transfert de savoir-faire,</li> <li>- Gestion prévisionnelle et territoriale de l'emploi et des compétences (GPEC et GTEC).</li> </ul>
		2.4	Environnement de travail, QVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des conflits,</li> <li>- Gestion de l'intergénérationnel et des divergences d'engagement,</li> <li>- Conditions de travail et de rémunération,</li> <li>- Qualité de vie au travail (QVT),</li> <li>- Développement et structuration du dialogue social,</li> <li>- Instances représentatives du personnel (IRP).</li> </ul>

3	Modèle socio-économique, gestion financière	3.1	Diversification des financements et de l'activité	- Viabilité économique de la structure,- Modèle de développement économique et financier,- Méthodologie de recherche, - Levée de fonds,- Partenariat avec des entreprises à but lucratif,- Connaissance du financement mécénal, européen, ...- Solutions financières (crowdfunding, ...).
		3.2	Outils de gestion, comptabilité, fiscalité	- Pilotage comptable, - Construction d'un budget, - Trésorerie, - Outils pour rendre compte aux financeurs, - Fiscalité.
		3.3	Restructuration économique et financière	- Rétablissement économique et/ou financier, - Pérennisation de la structure, - Restructuration.
		3.4	Adaptation aux obligations réglementaires	- Adaptation aux évolutions légales et au cadre réglementaire, - Mise en conformité suite à une réforme (Réforme de l'IAE, évolutions tarifications médico-social ...), à des nouvelles normes, règlements, ...
		3.5	Stratégie commerciale et de communication	- Méthodologie, accompagnement au développement de l'activité commerciale, - Communication, - Marketing, - Etude de marché, - Démarche qualité : Obtenir une certification, un label, un agrément, ... - Installation d'outils bureautiques.
4	Mutualisation, partenariat, filière	4.1	Dynamique partenariale et de coopération	- Outillage, accompagnement sur les formes de coopération à mettre en œuvre ou déployées pour favoriser une meilleure coopération, - Partenariat association/entreprise.
		4.2	Mutualisation, rapprochement, fusion	- Elaboration et mise en œuvre d'une mutualisation, d'un rapprochement ou d'une fusion de structures.
		4.3	Accompagnement de filières	- Animation territoriale ou de collectifs d'acteurs sur une filière, - Projet mêlant non lucratif et lucratif d'une ou plusieurs filières, - Structuration d'acteurs autour d'une activité commune ou d'une filière d'activité quel que soit leur statut.
		4.4	Relation aux pouvoirs publics	- Relations et partenariats avec les collectivités, les institutions publiques d'un point de vue général (réforme scolaire, réformes territoriales, marchés publics, méthode de réponse aux appels à projets...) ou spécifique (préparation de la structure à un partenariat particulier, amélioration de sa relation à la commune...).

## Annexe 6 : Cartographie des dispositifs d'accompagnement (de l'émergence au changement d'échelle)



## Annexe 7 : Evaluation de l'impact

(extrait et adaptation du document réalisé par Marius Anagonou, stagiaire sur le processus de suivi post accompagnement)

Voir : <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/annexe7-bilan-final-2019-v1.pdf>

### Evolution de l'emploi

Secteur principal	RH DIAGNOSTIC							RH SUIVI POST INGÉNIERIE						
	effectif total	Fe total	Ho total	ETP total	CDI perm.	CDD*	Emploi aidé	effectif total	Fe total	Ho total	ETP total	CDI perm.	CDD*	Emploi aidé
Emploi	1	1	0	0,5	0	1	0	3	3	0	1,5	1	1	0
Agriculture	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0
Développement durable et espaces verts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etablissement ou service d'accueil collectif	71	45	26	13,62	1	19	0	70	49	17	14,25	1	65	0
Développement durable et espaces verts	12	3	9	8,78	8	4	0	12	2	10	10,89	10	2	0
Culture, arts et patrimoine	3	2	1	2,3	3	0	0	5	4	1	4,92	3	2	0
Services aux personnes	21	20	1	14,6	18	3	1	16	14	2	10,68	14	2	0
Education	28	25	3	9,55	26	2	0	30	28	2	10,4	28	2	1
Culture, arts et patrimoine	12	6	6	4	1	11	0	5	1	4	4,1	4	1	1
Culture, arts et patrimoine	183	56	127	25,78	4	182	3	226	65	161	28,74	11	215	1
Agriculture	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0
Culture, arts et patrimoine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hébergement social et médico-social	36	25	11	26,46	21	9	0	48	36	12	29,99	37	11	1
Education	6	4	2	6	5	1	1	5	4	1	4,77	5	0	0
Hébergement social et médico-social	2	1	1	2	2	0	0	2	1	1	2	2	0	1
Culture, arts et patrimoine	15	10	5	3	3	12	0	19	14	5	4,41	3	16	0
Formation	3	3	0	2,27	1	2	0	4	4	0	2,43	3	1	1
Culture, arts et patrimoine	2	1	1	1,32	1	1	0	6	3	2	1,56	2	3	0
Animation sociale	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0
Accompagnement des entreprises	49	10	39	28,24	49	0	0	55	11	44	41,59	55	0	0
Accompagnement des entreprises	21	6	15	19	19	2	0	21	6	15	20,8	20	1	0
Education	4	2	2	3,26	1	2	0	2	2	0	1	0	2	0
Hébergement social et médico-social	51	46	5	29,32	23	28	0	54	45	9	22,14	26	21	0
Services aux personnes	92	87	5	49,59	92	0	0	85	80	5	44,7	85	0	7
Animation sociale	27	21	6	4,23	3	1	0	3	2	1	3	3	0	1
<b>Total</b>	<b>642</b>	<b>377</b>	<b>265</b>	<b>256,82</b>	<b>284</b>	<b>280</b>	<b>5</b>	<b>674</b>	<b>376</b>	<b>293</b>	<b>266,87</b>	<b>316</b>	<b>345</b>	<b>14</b>
Développement durable et espaces verts	116	0	0	63,09	47	69	1	80	31	49	67,27	46	35	1
Développement durable et espaces verts	540	115	425	248,97	65	475	0	309	76	233	231	56	250	10

CDD\* inclus les CDDU d'usage, CDII intermittent

**Tableau de répartition des emplois aidés.**

	Emploi aidés				
	CUI-CAE(CDD)	CUI-CAE (CDI)	CUI-PEC	Contrat de professionnalisation	Fonjep
Education	1				
Culture,arts et patrimoine			2		
Culture,arts et patrimoine		1			
Hébergement social et médico-social		1			
Hébergement social et médico-social			1		
Développement durable rt espace verts	1				
Développement durable rt espace verts	4		4		2
Formation					1
Service aux personnes				7	
Animation sociale					1

- CUI-CAE : contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi
- CUI-PEC : contrat unique d'insertion- Parcours Emploi Compétence