

Convention triennale (2020-2022)

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Pays de Rennes



Avec le soutien financier de :



SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| 1. Introduction | 3 |
| 2. Le DLA et son cadre d'intervention | 3 |
| 2.1. Principes fondateurs du cadre national | 3 |
| 2.2. Le processus DLA et ses phases du DLA | 4 |
| 3. Activité générale du DLA | 5 |
| 3.1. Synthèse de l'activité 2020 | 5 |
| 3.2. Synthèse des objectifs quantitatifs | 6 |
| 3.3. Synthèse des éléments financiers | 7 |
| 4. Analyse détaillée de l'activité | 9 |
| 4.1. Processus d'accueil | 9 |
| 4.2. Processus diagnostic | 10 |
| 4.3. Secours ESS | 11 |
| 4.4. Processus ingénierie (prestation conseil) | 11 |
| 4.4.1. Analyse sectorielle | 11 |
| 4.4.2. Analyse thématique | 13 |
| 4.4.3. Durée des accompagnements | 16 |
| 4.4.4. Répartition géographique | 16 |
| 4.5. Processus bilan & consolidation de l'accompagnement | 17 |
| 4.5.1. Diagnostic suivi post accompagnement | 17 |
| 4.5.2. La mesure de performance | 17 |
| 4.6. L'emploi | 18 |
| 4.6.1. L'emploi dans les structures accompagnées | 18 |
| 4.6.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées | 19 |
| 5. Prestataires | 20 |
| 6. Offre de service interne | 22 |
| 6.1. Composition équipe | 22 |
| 6.2. Analyse du temps passé | 22 |
| 6.3. Animation du dispositif et ancrage territorial | 26 |
| 6.3.1. Actions du chargé de mission DLA | 26 |
| 6.3.2. GT interDLA | 27 |
| 6.3.3. Le comité d'appui | 27 |
| 6.4. Stage DLA | 28 |
| 6.4.1. Objet du stage | 28 |
| 6.4.2. Bilan stage 2020 | 28 |
| 6.4.3. Perspectives stage 2021 | 28 |
| 7. Synthèse | 29 |
| Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires | 30 |
| Annexe 2 : Référentiel métier chargé de mission DLA | 30 |
| Annexe 3 : Les secteurs d'activités dans Enée Activités | 31 |
| Annexe 4 : Nomenclature des thématiques d'accompagnement | 32 |
| Annexe 5 : Cartographie des dispositifs d'accompagnement (de l'émergence au changement d'échelle) | 34 |
| Annexe 6 : Evaluation de l'impact | 35 |

1. Introduction

Le document présente l'activité du DLA pays de Rennes de l'année 2020, première année de la convention triennale 2020-2022.

2. Le DLA et son cadre d'intervention

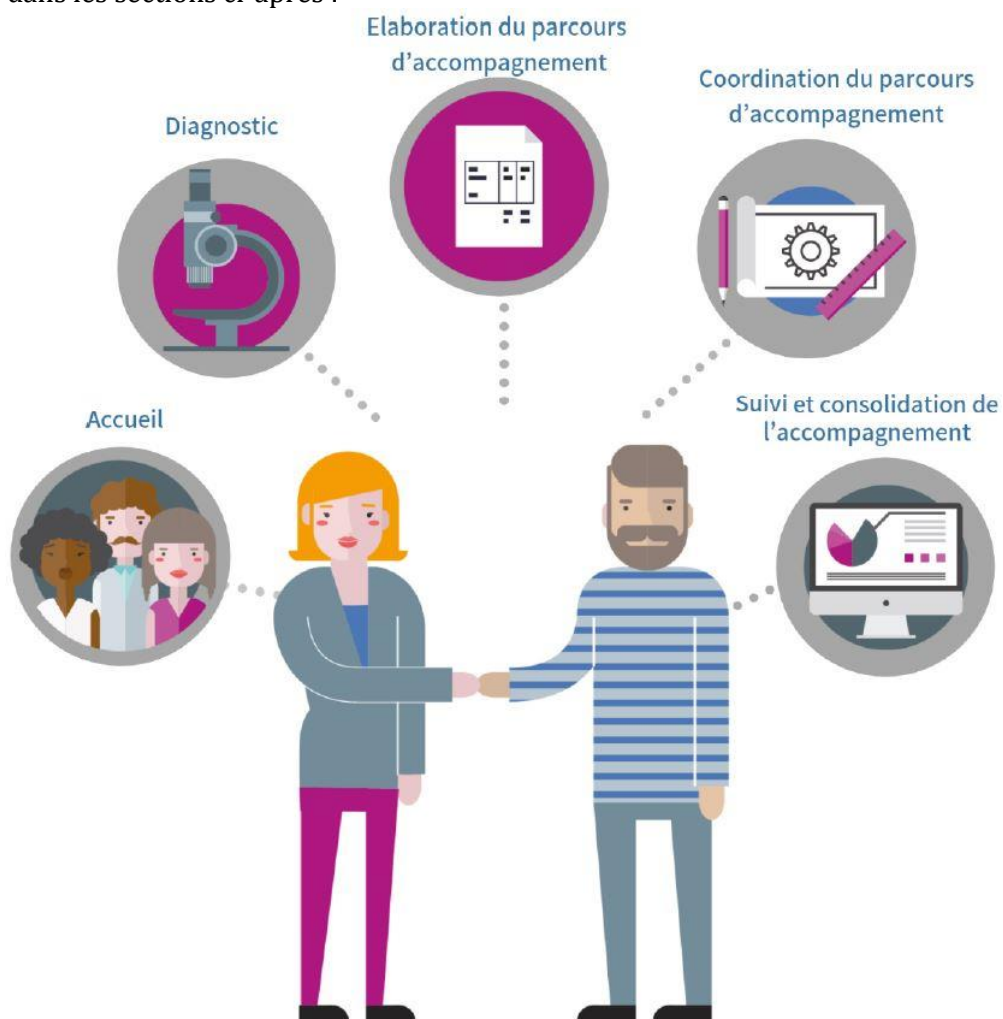
2.1. Principes fondateurs du cadre national

Le cadre national s'appuie sur six principes fondateurs :

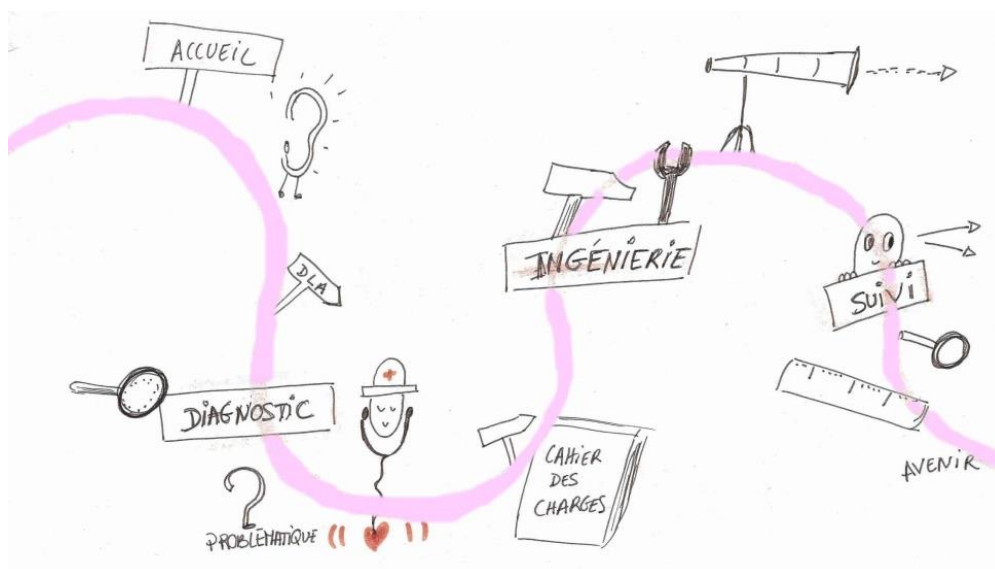
- Principe n° 1 : Un dispositif participatif fondé sur la libre adhésion
- Principe n° 2 : Un accompagnement au service de la consolidation et du développement du projet et des missions de la structure
- Principe n° 3 : Un cadre national commun, une déclinaison locale des objectifs du dispositif, concertée 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. 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 :



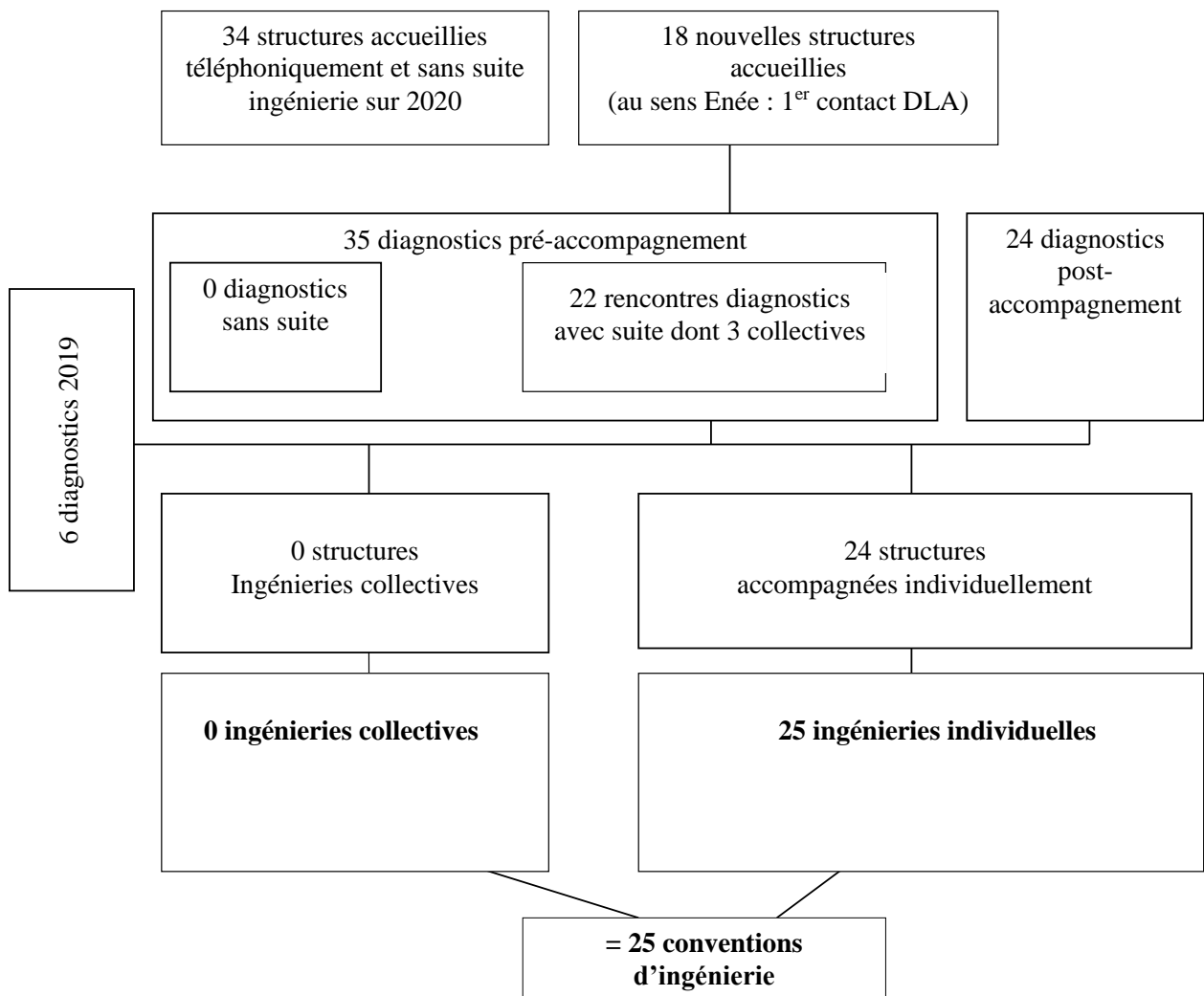
Présenté en facilitation graphique par RÉSO solidaire



3. Activité générale du DLA

3.1. Synthèse de l'activité 2020

83 structures et collectifs au total ont été en contact avec le DLA sur l'année 2020. Cela intègre la relation avec les structures accueillies sur l'année 2020 et celles en suivi accompagnées sur les deux dernières années (principalement ingénieries démarrées en 2019 et terminées en 2020).



6 ingénieries financées sur le budget ingénierie 2020 sont issues de diagnostics réalisés sur l'année 2019, ce qui est un peu plus faible que les années précédentes (9 en 2019 et 10 en 2018).

3.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2020 est le suivant :

| 2020 | 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 ¹ | 16 | 18 | 113% | | | | | | | |
| | | | | Ing. Individuelle | 25 | 24 | 96% | 25 | 25 | 100% |
| Diagnostics partagés | 28 | 35 | 125% | Dont suivi post-accompagnement | 6 | 0 | 0 % | 6 | 0 | 0 % |
| Suivi post réalisé | 20 | 24 | 120% | Ing. Collective | 12 | 0 | 0 % | 3 | 0 | 0 % |
| Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie) | | | | | 60 | 63 | 105% | | | |
| Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (réalisé par le DLA ou par un tiers) | | | | | 25 | 24 | 96% | | | |

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

Objectifs quantitatifs pluriannuels :

| | 2020 | |
|--|----------|------|
| | Objectif | Réel |
| Structures accueillies (nouvelles cibles et <i>structures jamais touchées par le DLA auparavant</i>) | 14 | 18 |
| Structures diagnostiquées | 30 | 35 |
| Prestations conseil individuelles et collectives | 22 | 25 |
| Structures post-accompagnées | 25 | 24 |
| Journées consacrées à l'ancrage territorial | 15 | 28 |

Commentaires :

- La demande de structures nouvelles jamais en contact avec le DLA auparavant est relativement stable et est un peu supérieure à celle de 2019.
- Le nombre de jours consacrés à l'ancrage territorial concerne le temps passé par le coordinateur DLA (8 jours) mais surtout le temps passé par Clara Lefranc sur la préparation du temps fort réalisé en visio conférence le 15 décembre 2020.

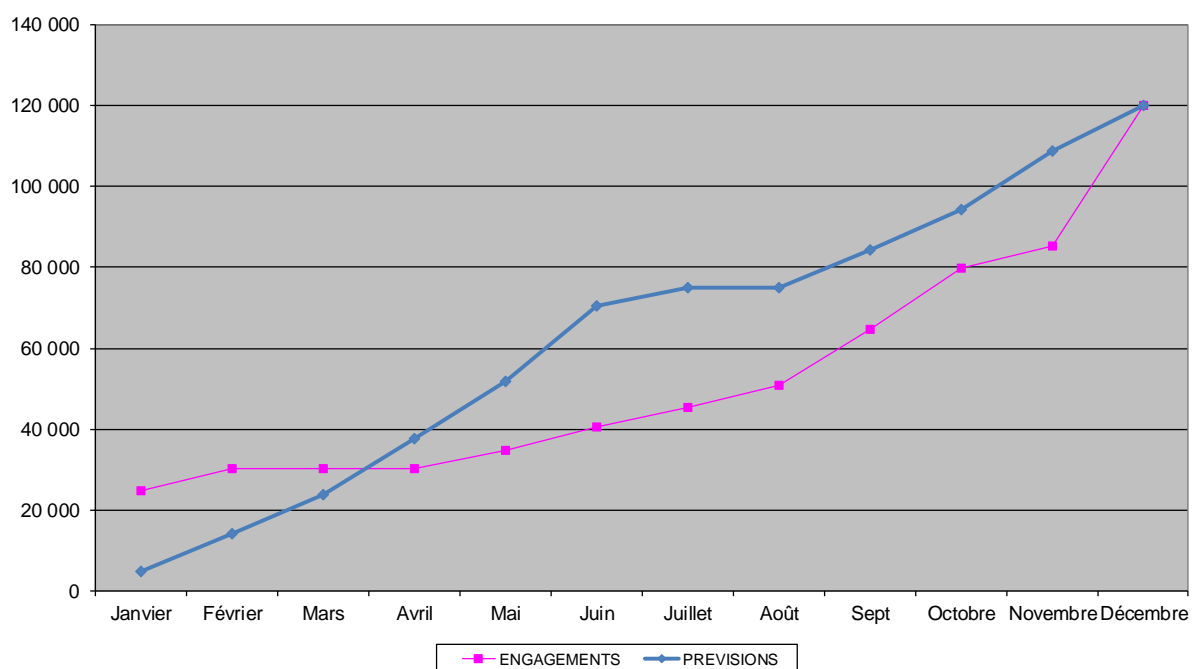
¹ Accueillie au sens nouvelle cible jamais touchée par le DLA

3.3. Synthèse des éléments financiers

| Année | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|------------------|------|------|
| Offre de service interne | 98 183 € | | |
| DIRECCTE | 57 083 € | | |
| DR Caisse dépôts | 35 100 € | | |
| Conseil régional | 1 000 € | | |
| Département 35 | | | |
| Rennes Métropole | 5 000 € | | |
| Fonds d'ingénieries | 119 956 € | | |
| DIRECCTE | 38 056 € | | |
| DR Caisse dépôts | 23 400 € | | |
| Conseil régional | 48 500 € | | |
| Département 35 | 10 000 € | | |
| TOTAL : | 218 139 € | | |
| | | | |
| Fonds d'ingénieries engagés | 119 956 € | | |
| Reliquat N-1 | 0 € | 0 € | 0 € |

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

Suivi en cumulatif des dépenses ingénierie engagées année 2020



La courbe des engagements 2020 a commencé très fort en janvier et est restée assez plate jusqu'à l'été, compte-tenu du contexte sanitaire qui a eu tendance à repousser les accompagnements après la fin de la période confinement.

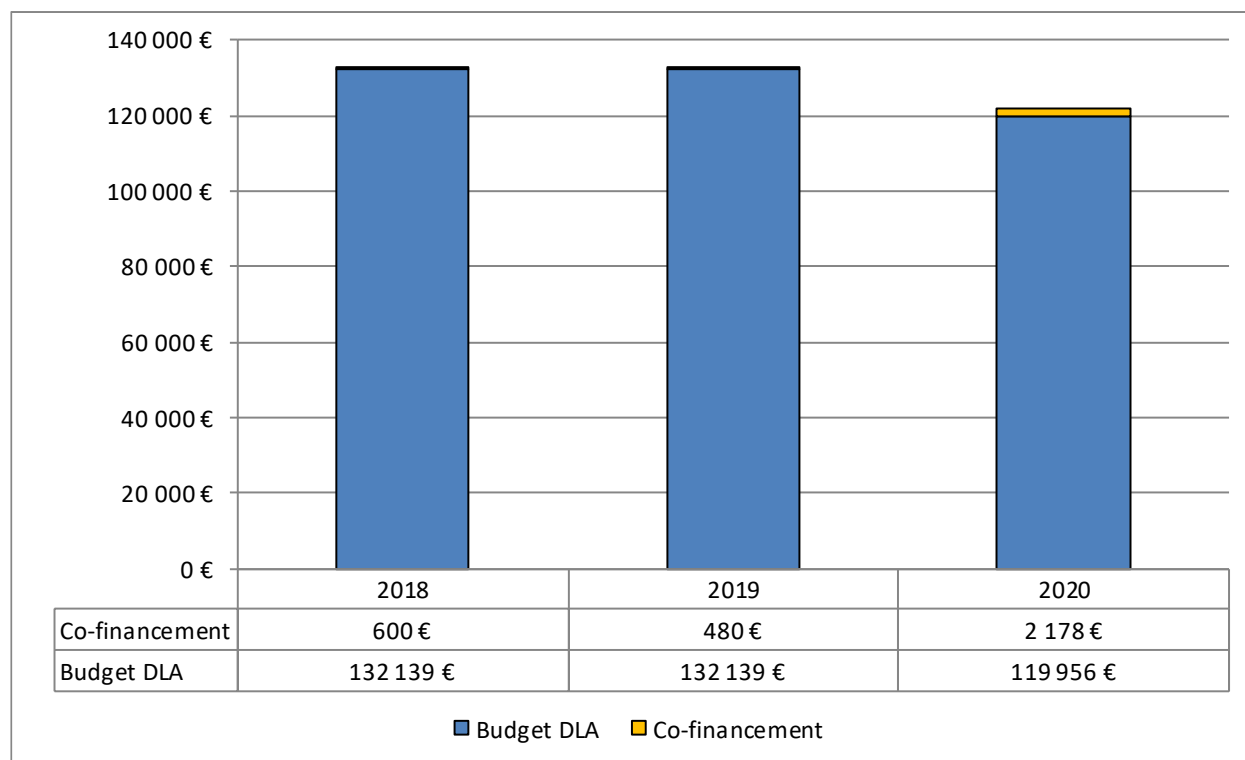
Ce contexte externe a aussi croisé des perturbations du contexte interne (gestion du dispositif Secours ESS affectée au réseau DLA, soucis de santé du coordinateur DLA).

L'organisation du DLA s'est adaptée à ces évolutions de contexte avec un renfort humain sur le dernier trimestre de l'année 2020.

Les structures ont repris contact avant l'été et la courbe a repris une forte pente ascendante à partir de septembre 2020. La totalité des fonds a été engagée au 31 décembre 2020.

Le tableau de suivi mis à jour est le suivant :

| Ingénieries | Réalisé 2020 | Réalisé 2021 | Réalisé 2022 |
|----------------------------------|------------------|--------------|--------------|
| Ingénieries individuelles | 119 956 € | | |
| Ingénieries collectives | | | |
| Total fonds d'ingénieries | 119 956 € | | |



La part de co-financement concerne en 2020 une structure.

Pour les structures ayant déjà bénéficié du DLA par le passé, le contact préalable a été jugé suffisamment lointain (plus de 2 ans voire 5 ans en général) pour ne pas demander de co-financement.

4. Analyse détaillée de l'activité

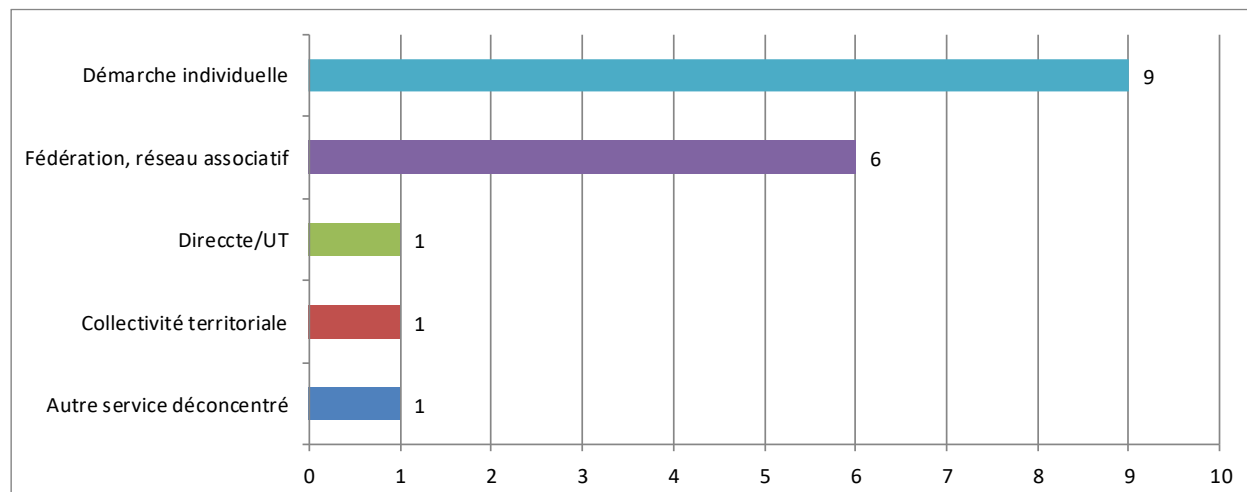
4.1. Processus d'accueil

Le nombre de structures nouvellement accueillies en 2020 est de 18 (dont 15 associations, et 2 coopératives) contre 14 en 2019 et 2018.

| Secteur des structures accueillies | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|--|-----------|------|------|-----------|
| Accompagnement des entreprises | | | | |
| Agriculture | | | | |
| Animation sociale | 3 | | | 3 |
| Culture, arts et patrimoine | 3 | | | 3 |
| Déchets, eau, énergie | | | | |
| Développement durable et espaces verts | 3 | | | 3 |
| Education | 2 | | | 2 |
| Emploi | 1 | | | 1 |
| Formation | | | | |
| Loisirs | 1 | | | 1 |
| Hébergement social et médico-social | | | | |
| Sport | 1 | | | 1 |
| Etablissement ou service d'accueil collectif | | | | |
| Sanitaire | 1 | | | 1 |
| Services aux personnes | 2 | | | 2 |
| Autre | 1 | | | 1 |
| TOTAL | 18 | | | 18 |

Les secteurs « Animation sociale », « Culture, arts et patrimoine » et « Développement durable et espaces verts » sont les trois secteurs regroupant le plus de structures accueillies en 2020.

Les prescripteurs des 18 structures :

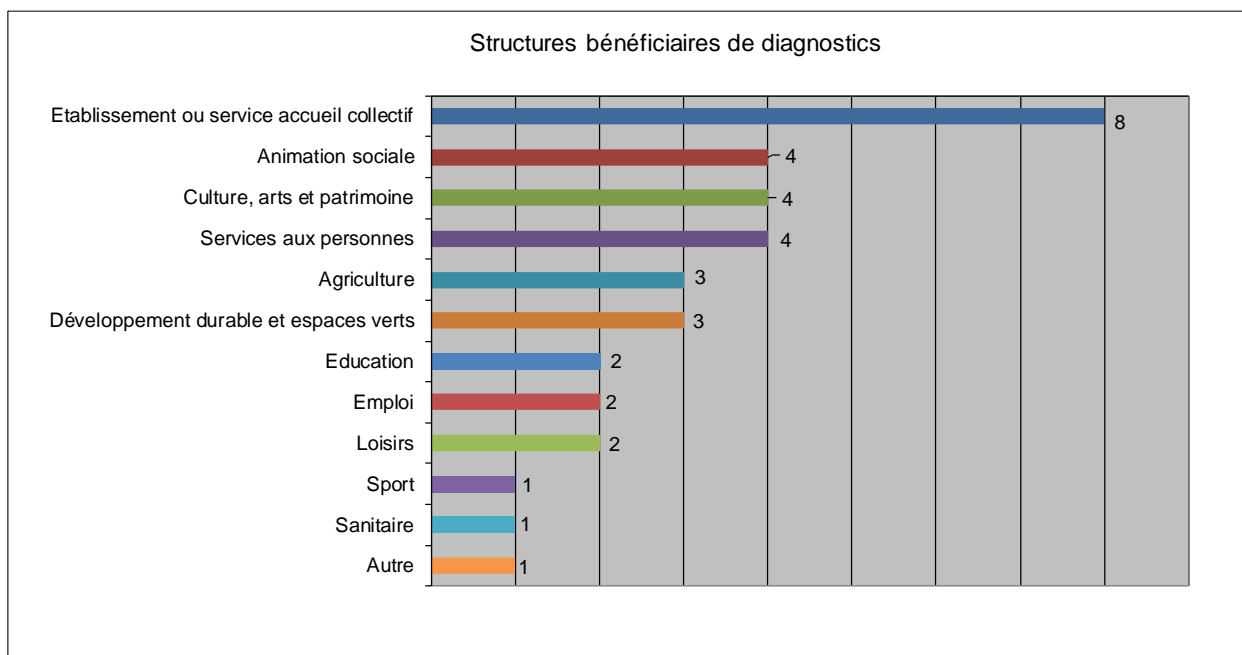


Les canaux de prise de connaissance du DLA sont souvent multiples ; la notion du « bouche à oreille » est prédominante.

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

4.2. Processus diagnostic

Sur l'année 2020 la courbe des diagnostics par secteur d'activités est la suivante :



| Secteur | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|--|-----------|------|------|-------|
| Accompagnement des entreprises | | | | |
| Agriculture | 3 | | | |
| Animation sociale | 4 | | | |
| Culture, arts et patrimoine | 4 | | | |
| Développement durable et espaces verts | 3 | | | |
| Education | 2 | | | |
| Emploi | 2 | | | |
| Etablissement ou service accueil collectif | 8 | | | |
| Formation | | | | |
| Hébergement social et médico social | | | | |
| Loisirs | 2 | | | |
| Services aux personnes | 4 | | | |
| Solidarité internationale | | | | |
| Sport | 1 | | | |
| Sanitaire | 1 | | | |
| Déchets, eau, énergie | | | | |
| Autre | 1 | | | |
| Total général | 35 | | | |

La prédominance du secteur « Etablissement ou service accueil collectif » provient de l'accompagnement collectif des EAJE.

A noter que les 35 diagnostics correspondent à 22 entretiens. Plusieurs diagnostics sont des diagnostics collectifs :

- Collectif SAMSAH : 4 structures
- Collectif EAJE : 8 structures
- Maison de la transition : 3 structures

4.3. Secours ESS

Le Haut-Commissariat à l'Economie sociale et solidaire et à l'innovation sociale a lancé en mai 2020 le Dispositif de secours ESS pour apporter une aide d'urgence aux très petites entreprises ESS menacées par les effets de la crise Covid-19.

Le Dispositif de Secours ESS a proposé une aide financière de 5 000 € complétée par un diagnostic et un accompagnement via le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) afin d'assurer la viabilité et d'aider au redressement de ces entreprises et associations.

L'identification des petites entreprises, associations employeurs en grande difficulté a été confiée aux professionnels du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) présents sur tout le territoire français (Outre-Mer compris) ;

Six structures ont bénéficié de ce fonds entre mai et juin 2020.

Rennes Métropole a pérennisé ce dispositif pour 12 structures de son territoire en s'appuyant sur la structure DLA de RÉSO solidaire et le réseau France Active Bretagne gestionnaire du fonds et animation du comité de décision.

Six premières structures en ont bénéficié entre novembre et décembre 2020. Six autres devraient en bénéficier en 2021. La quasi-totalité des structures bénéficiaires de cette aide étaient déjà connues du DLA et avaient déjà bénéficié d'un accompagnement pour la majorité d'entre elles.

Olivia Grégoire, Secrétaire d'Etat à l'économie sociale, solidaire et responsable, a annoncé en janvier 2021 à Rennes, en présence de Pierre-René Lemas, Président de France Active, le lancement du fonds UrgencESS, destiné à soutenir les structures de l'ESS jusque 10 salariés et doté d'un montant de 30 millions d'euros. Ce nouveau dispositif est géré à 100% par le réseau France Active.

<https://www.urgence-ess.fr/>

4.4. Processus ingénierie (prestation conseil)

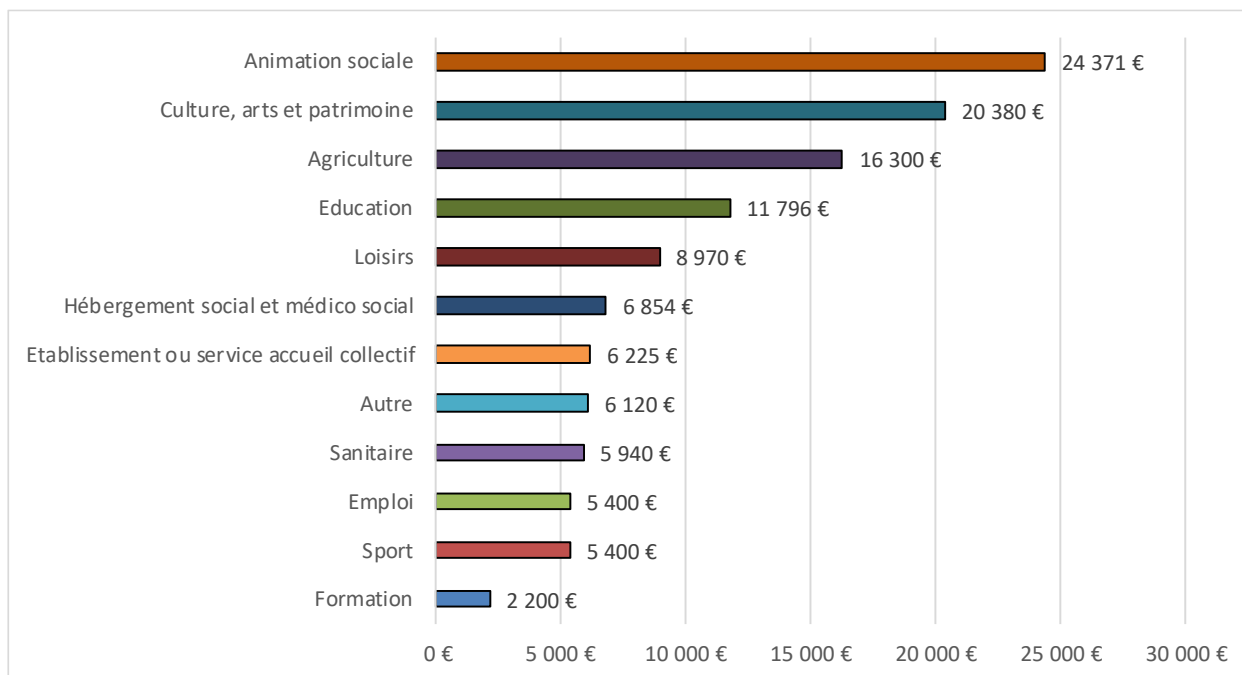
Le nouveau cadre national 2020 a renommé ingénierie par prestation conseil.

4.4.1. Analyse sectorielle

Sur l'année 2020 :

| Secteur | Nombre ingénieries | Financement DLA | Financement hors DLA | Nombre jours |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| Agriculture | 3 | 16 300,00 € | | 15 |
| Loisirs | 2 | 8 970,00 € | | 10 |
| Sport | 1 | 5 400,00 € | | 5,5 |
| Animation sociale | 4 | 24 371,30 € | | 21,65 |
| Emploi | 1 | 5 400,00 € | | 5 |
| Héberg. social et médico social | 1 | 6 853,70 € | 1 084,00 € | 6,3 |
| Culture, arts et patrimoine | 4 | 20 380,00 € | | 18,5 |
| Etablis. ou service accueil collectif | 2 | 6 225,00 € | | 7 |
| Formation | 2 | 2 200,00 € | 500,00 € | 2,5 |
| Education | 3 | 11 796,00 € | 594,00 € | 13 |
| Sanitaire | 1 | 5 940,00 € | | 5,5 |
| Autre | 1 | 6 120,00 € | | 6 |
| Total général | 25 | 119 956,00 € | 2 178,00 € | 115,95 |

La répartition graphique du budget ingénierie / secteur sur l'année 2020 est la suivante :



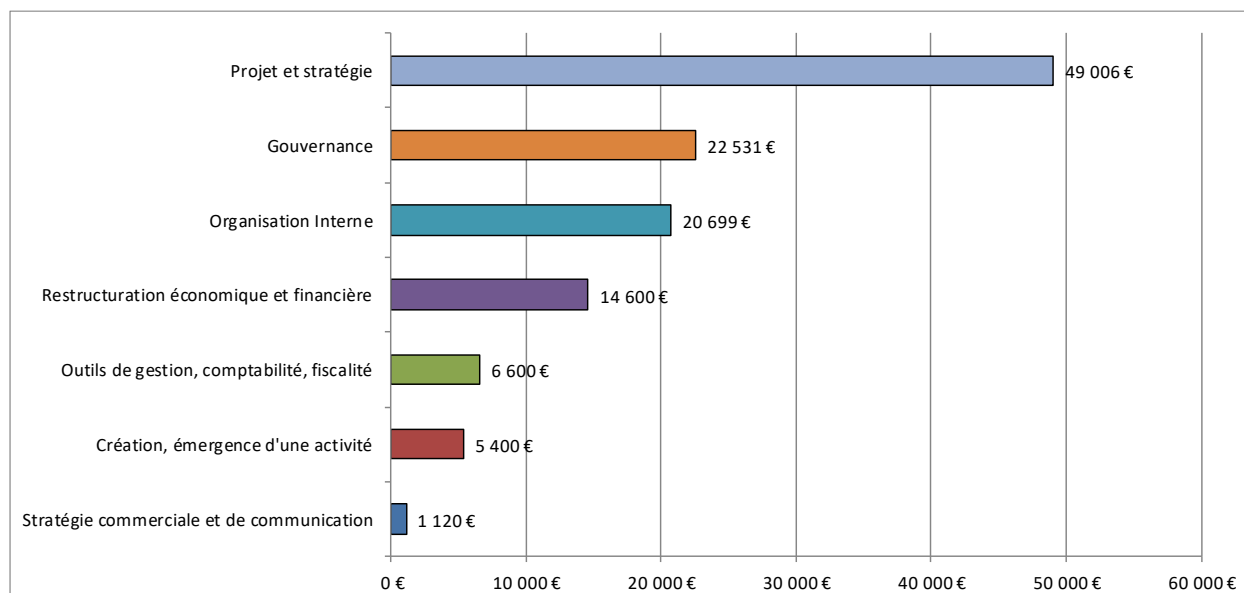
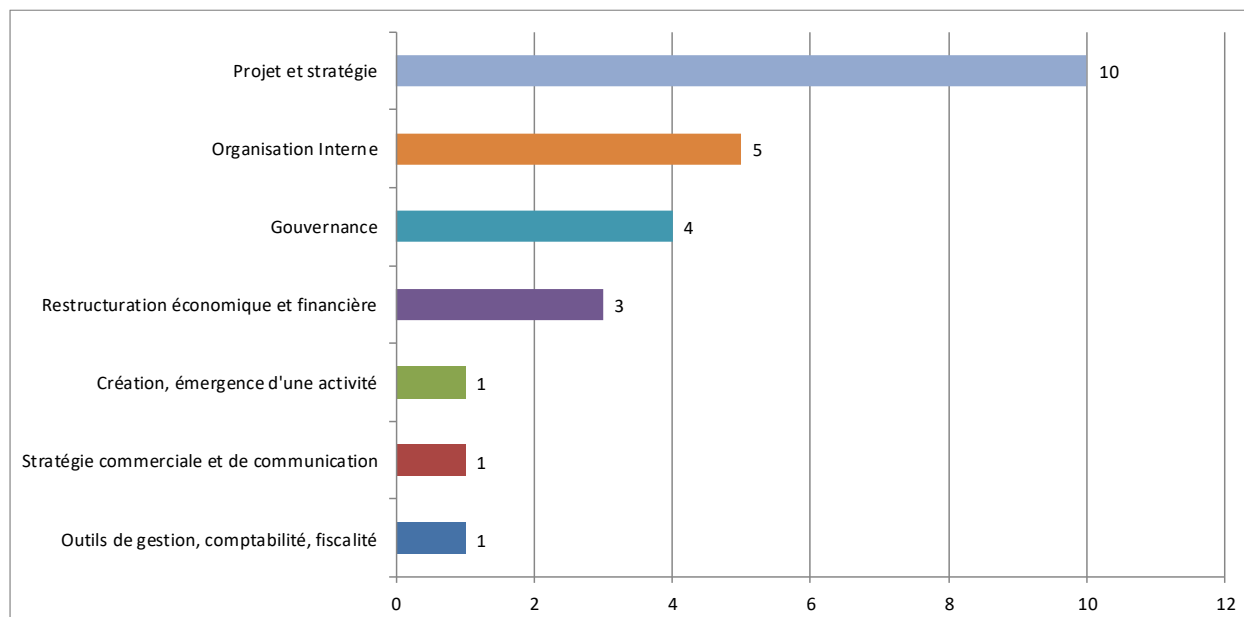
Les 25 ingénieries concernent 24 associations différentes.

4.4.2. Analyse thématique

| Domaine | Thématique principale | Total ingénierie | Financement DLA | Financement hors DLA | Durée mission (jours) |
|--|--|------------------|------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. Stratégie, projet | Gouvernance | 22 531 € | 22 531 € | | 20,15 |
| | Projet et stratégie | 49 600 € | 49 006 € | 594 € | 46 |
| | Création, émergence activité | 5 400 € | 5 400 € | | 5 |
| 2. Ressources humaines, organisation interne | Organisation Interne | 21 783 € | 20 699 € | 1 084 € | 22,8 |
| 3. Modèle socio économique, gestion financière | Outils de gestion, comptabilité, fiscalité | 6 600 € | 6 600 € | | 6 |
| | Restructuration économique et financière | 14 600 € | 14 600 € | | 14,5 |
| | Stratégie commerciale et de communication | 1 620 € | 1 120 € | 500 € | 1,5 |
| Total général | | 122 134 € | 119 956 € | 2 178 € | 115,95 |

| Domaine | Thématique principale | Financement DLA | hors DLA | durée mission (jours) |
|---|---------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|
| 1. Stratégie, projet | Agriculture | 16 300,00 € | | 15 |
| | Sport | 5 400,00 € | | 5,5 |
| | Animation sociale | 17 771,30 € | | 15,65 |
| | Emploi | 5 400,00 € | | 5 |
| | Culture, arts et patrimoine | 16 880,00 € | | 15 |
| | Etablis. ou service accueil collectif | 1 500,00 € | | 1,5 |
| | Education | 7 746,00 € | 594,00 € | 8 |
| | Sanitaire | 5 940,00 € | | 5,5 |
| Total 1. Stratégie, projet | | 76 937,30 € | 594,00 € | 71,15 |
| 2. Ressources humaines organisation interne | Loisirs | 3 990,00 € | | 5 |
| | Héberg. social et médico social | 6 853,70 € | 1 084,00 € | 6,3 |
| | Etablis. ou service accueil collectif | 4 725,00 € | | 5,5 |
| | Formation | 1 080,00 € | | 1 |
| | Education | 4 050,00 € | | 5 |
| Total 2. Ressources humaines, organisation interne | | 20 698,70 € | 1 084,00 € | 22,8 |
| 3. Modèle socio économique gestion financière | Loisirs | 4 980,00 € | | 5 |
| | Animation sociale | 6 600,00 € | | 6 |
| | Culture, arts et patrimoine | 3 500,00 € | | 3,5 |
| | Formation | 1 120,00 € | 500,00 € | 1,5 |
| | Autre | 6 120,00 € | | 6 |
| Total 3. Modèle socio économique, gestion financière | | 22 320,00 € | 500,00 € | 22 |
| Total général | | 119 956,00 € | 2 178,00 € | 115,95 |

Objet et nombre de prestations conseil en 2020 :



Comme les années précédentes la **thématique du projet & de la stratégie est dominante**.

La question de la stratégie renvoie 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**². L'impact social concerne plus l'impact effectif de l'action d'utilité sociale. Ainsi en s'interrogeant sur l'utilité sociale (la plus value), en voulant la mettre en valeur, on va avoir un impact... sur l'impact social de son action.

L'organisation interne et la gouvernance sont les deux autres problématiques majoritaires accompagnées.

² 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. »

Le DLA peut produire des effets similaires à ceux de la Covid, à savoir qu'il est une occasion de s'arrêter, réfléchir et interroger ses fonctionnements.

Parmi les structures ayant sollicité le DLA en 2020 plusieurs ont une activité sur la restauration. Toutes questionnent leurs projet, stratégie, gouvernance et organisation interne.

La crise sanitaire a mis un certain nombre de structures dans la difficulté dont ce secteur restauration fortement impacté mais est aussi une « occasion » de se poser des questions de fonds de nature existentielle.

L'élément majeur observé est l'effet révélateur de la Covid. Elle met souvent en lumière des éléments qui étaient déjà là au sein de l'organisation, parfois enfouis ou sclérosés.

Et parmi eux, apparaissent souvent des soucis de gouvernance.

Les problématiques de gouvernance se traduisent parfois par des départs y compris de personnes historiques difficiles à remplacer. Le DLA prend alors tout son rôle d'aide à la mise en mouvement et à la transmission.

Le changement d'un directeur.rice charismatique se passe rarement sans douleur pour son remplaçant. Celui-ci est souvent un directeur de transition qui permet de passer d'une situation de stabilité à une autre position de stabilité.

4.4.3. Durée des accompagnements

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

| Durée missions ingénieries individuelles | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------|--------|------|------|
| Total missions financés par DLA (jours) | 130,7 | 115,95 | | |
| Nombre ingénieries | 28 | 25 | | |
| Durée moyenne mission (jours) | 4,67 j | 4,64j | | |

| Durée missions collectives | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| Total jours missions (jours) | 0 | 0 | | |
| Nombre ingénieries | 0 | 0 | | |
| Durée moyenne mission (jours) | 0 | 0 | | |

Le nombre de jours moyen d'une ingénierie individuelle est de 4,64 j (contre 4,67 jours en 2019). Il est à prendre avec précaution compte-tenu des cas particuliers :

Trois accompagnements en prolongation, un accompagnement à cheval sur deux années civiles.

En enlevant ces cas particuliers ce nombre de jours moyen devient : $108,45/21 = 5,16$ jours. Il était de 5,25j en 2019 et 5,28j en 2018.

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

Aucune ingénierie collective n'a été mise en œuvre mais plusieurs ont été en préparation pour l'année 2021.

4.4.4. Répartition géographique

La répartition géographique du budget ingénierie en 2020 est proche de celui de 2019, de l'ordre du 2/3 entre les structures dont le siège social est à Rennes et celles des autres communes.

En 2020 le DLA couvre mieux la Communauté du Val d'Ille/pays d'Aubigné.

| Villes | Année 2019 | | Année 2020 | | Année 2021 | |
|----------------------|------------------|-----|------------------|-----|-----------------|---|
| | Financement DLA | % | Financement DLA | % | Financement DLA | % |
| Rennes | 86 659 € | 66% | 82 350 € | 69% | | |
| Hors Rennes | 45 480 € | 34% | 37 606 € | 31% | | |
| Rennes Métropole | 111 389 € | 84% | 101 620 € | 85% | | |
| Val d'Ille-Aubigné | 4 950 € | 4% | 15 960 € | 13% | | |
| Pays de Châteaugiron | 11 000 € | 8% | 2376 € | 2% | | |
| Liffré- Cormier | 4 800 € | 4% | 0 € | 0% | | |
| Total général | 132 139 € | | 119 956 € | | | |

(Voir détails en annexe n°1)

A noter que la dernière étude de l'ORESS sur l'emploi associatif sur le pays de Rennes³ indique que 90% des salariés du pays de Rennes travaille sur Rennes Métropole et 50% sur Rennes.

³ <http://dlaresosolidaire.free.fr/notesconjoncture/emploi-associatif-sur-le-pays2rennes.pdf>

4.5. Processus bilan & consolidation de l'accompagnement

4.5.1. Diagnostic suivi post accompagnement

Comme les années précédentes, toutes les structures accompagnées par le DLA pays de Rennes ont été revues systématiquement en 2021 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 2020 grâce à l'intervention d'une ressource stagiaire, Clara Lefranc, « *Master d'Administration des Entreprises. Entrepreneuriat et Management de Projets Innovants* » étudiante à l'Institut de Gestion de Rennes (IGR-IAE). Elle a mené un stage de 6 mois entre avril et octobre 2020.

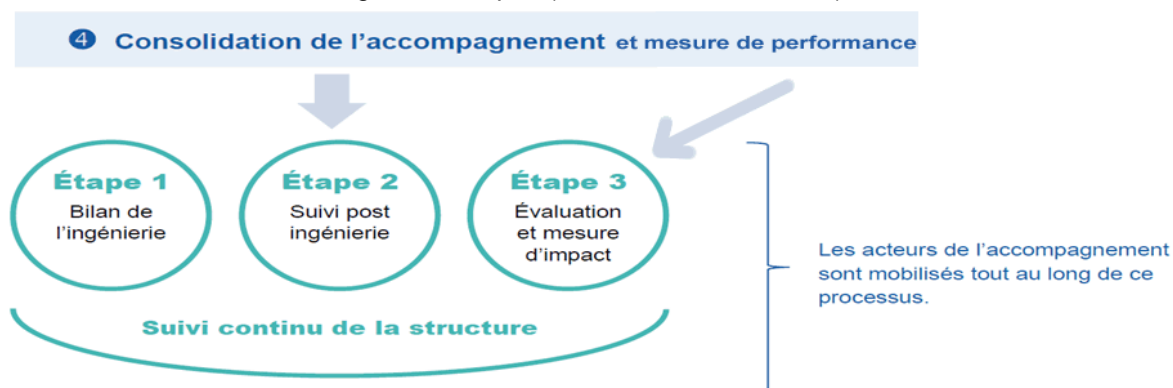
Le travail de synthèse et d'analyse issu de ces actions est repris en annexe 6.

Le processus de mesure de performance (mesure d'impact avec relevé à 2 ans des indicateurs emplois et financiers) et l'enquête RÉSO solidaire Covid ont été intégrés à ce travail global de suivi post-accompagnement (rencontre physique ou en visio, formalisation diagnostic suivi-post écrit, relevé des indicateurs emplois et financiers).

4.5.2. La mesure de performance

4.5.2.1. 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.

La méthodologie choisie au **niveau local** par RÉSO solidaire a comme souci d'approfondir l'évaluation des accompagnements menés sur 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.

4.5.2.2. Analyse critique

Le contexte sanitaire est venu rajouter une problématique majeure dans l'action de suivi. Le contexte extérieur est en effet venu bouleverser la vie des structures et donc impacter leur cours de vie.

Fort a été constaté que les structures bénéficiaires d'un accompagnement gagnent en solidité et notamment face à une tension forte de l'environnement comme celle que nous vivons.

4.6. L'emploi

4.6.1.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 | |
|--|----|
| 2020 | 60 |
| 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 |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|
| Effectif total 2020 | 887 | 578 | 309 |
| • <i>dont emplois aidés</i> | 89 | 28 | 61 |
| Effectif total 2019 | 1601 | 784 | 817 |
| • <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 2020 est en augmentation. Cette donnée est peu représentative car liée fortement à une structure, le PIMMS de Rennes.

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

L'emploi aidé PEC⁴, 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.

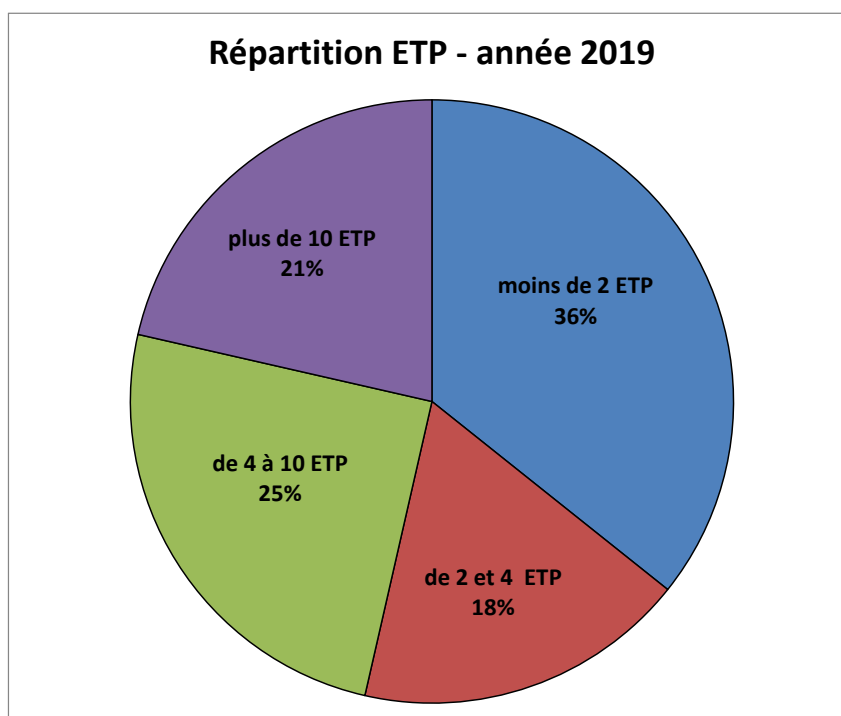
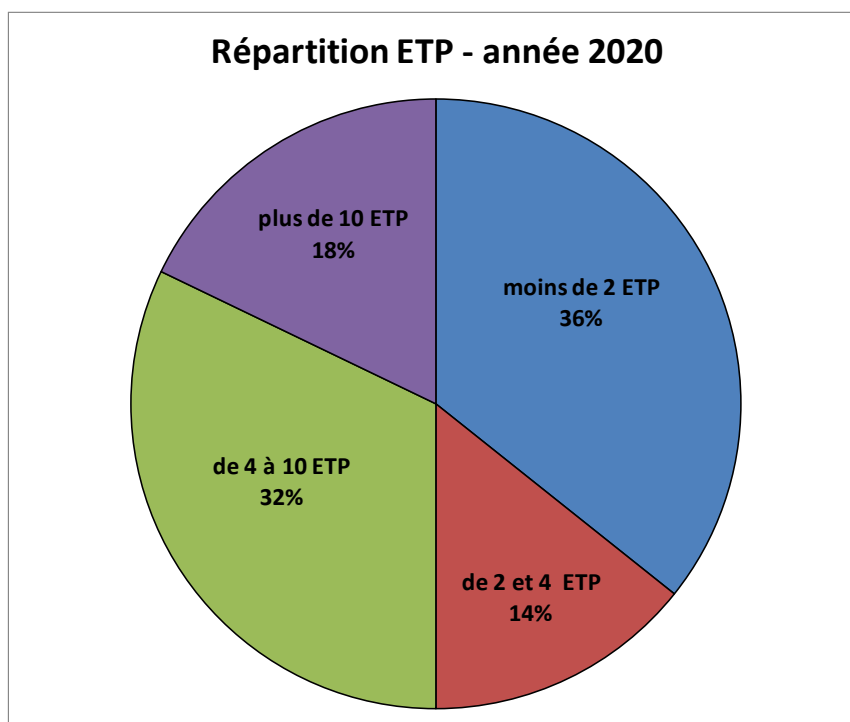
Même s'ils ne sont pas comptabilisés dans les effectifs salariés, ces volontaires viennent renforcer les équipes de salariés permanents.

⁴ PEC : parcours emploi compétences - <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F34543>

4.6.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées

La répartition des ETP est quasi similaire entre 2019 et 2020.

Le pourcentage de petites structures (moins de 2 ETP) bénéficiaires d'ingénierie en 2020 est de 36 % un chiffre identique à celui de l'année 2019.



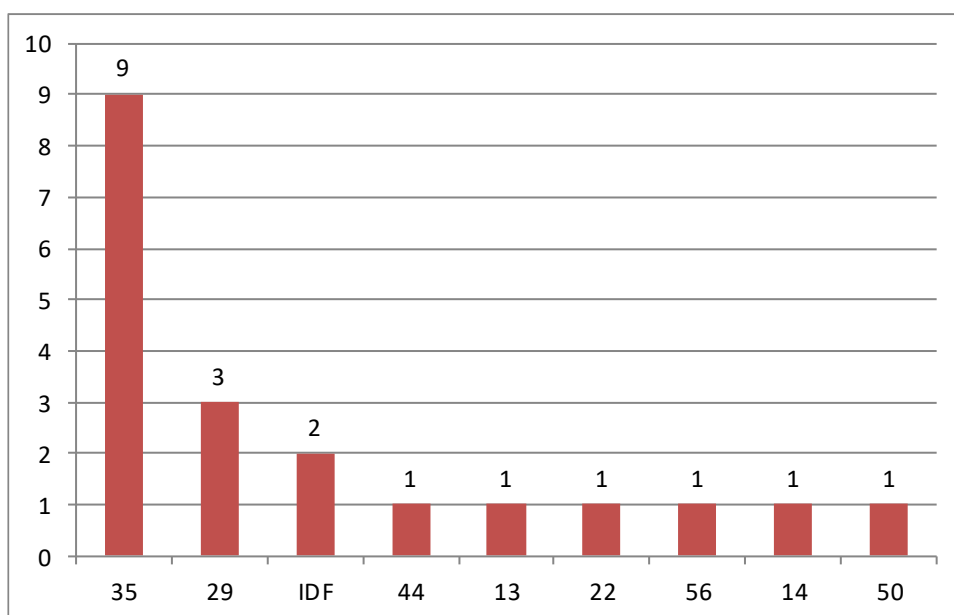
5. Prestataires

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre de prestataires différents intervenus (N) | 20 | 22 | 25 | 26 |
| Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires | 10 | 10 | 8 | 10 |
| Nombre d'ingénieries (I) | 25 | 28 | 29 | 31 |
| Nombre moyen de missions par prestataire (I/N) | 1,25 | 1,27 | 1,16 | 1,19 |

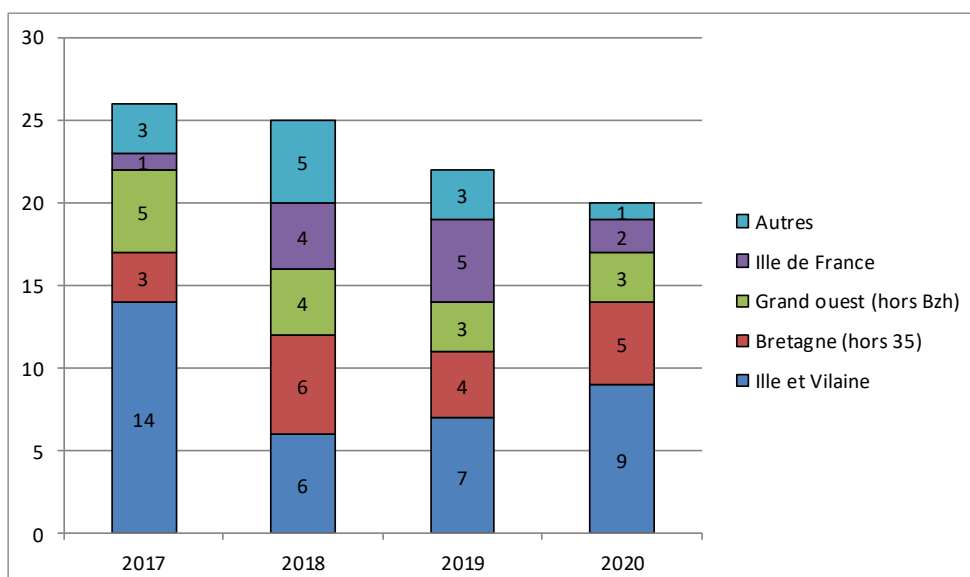
La diversité des prestataires mobilisés reste très importante sur la dynamique des années précédentes. C'est un critère positif montrant la capacité des opérateurs DLA à repérer les compétences disponibles et à renouveler le pool des ressources.

Le pourcentage de femmes est de 45% en 2020 (contre 36 % en 2019, 32 % en 2018 et 35,71 % en 2017).

La répartition géographique par numéro de département des prestataires en 2020 est la suivante :



- 45% sont originaires d'Ille et Vilaine contre 32% en 2019, 24% en 2018 et 54 % en 2017.
- 70% sont originaires de la Bretagne (contre 50% en 2019, 45% en 2018 et 66% en 2017).
- 90% sont originaires du Grand ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie) contre 64% en 2019 et 2018 et 85% en 2017.
- 10% sont originaires d'Ille de France contre 23% en 2019, 16% en 2018 et 4% en 2017



Après une phase d'ouverture hors Bretagne importante en 2018, le nombre de prestataires bretons interpellés a augmenté en 2020. Cette hausse est plus marquée sur l'Ille et Vilaine.

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 | |
|-------|------------------------|------------------|-----|-------------------------|-----|
| | nombre | nombre | % | nombre | % |
| 2017 | 481 | ?? | | ?? | |
| 2018 | 717 | 127 | 18% | ?? | |
| 2019 | 816 | 167 | 20% | 90 | 11% |
| 2020 | 1045 | 202 | 19% | 107 | 10% |

La diversité géographique est possible grâce à un travail important et permanent de repérage et qualification des prestataires. Outre d'être chronophage, cette tâche fait partie des fonctions les plus complexes à maîtriser pour un chargé de mission DLA.

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.

La relation prestataire-DLA

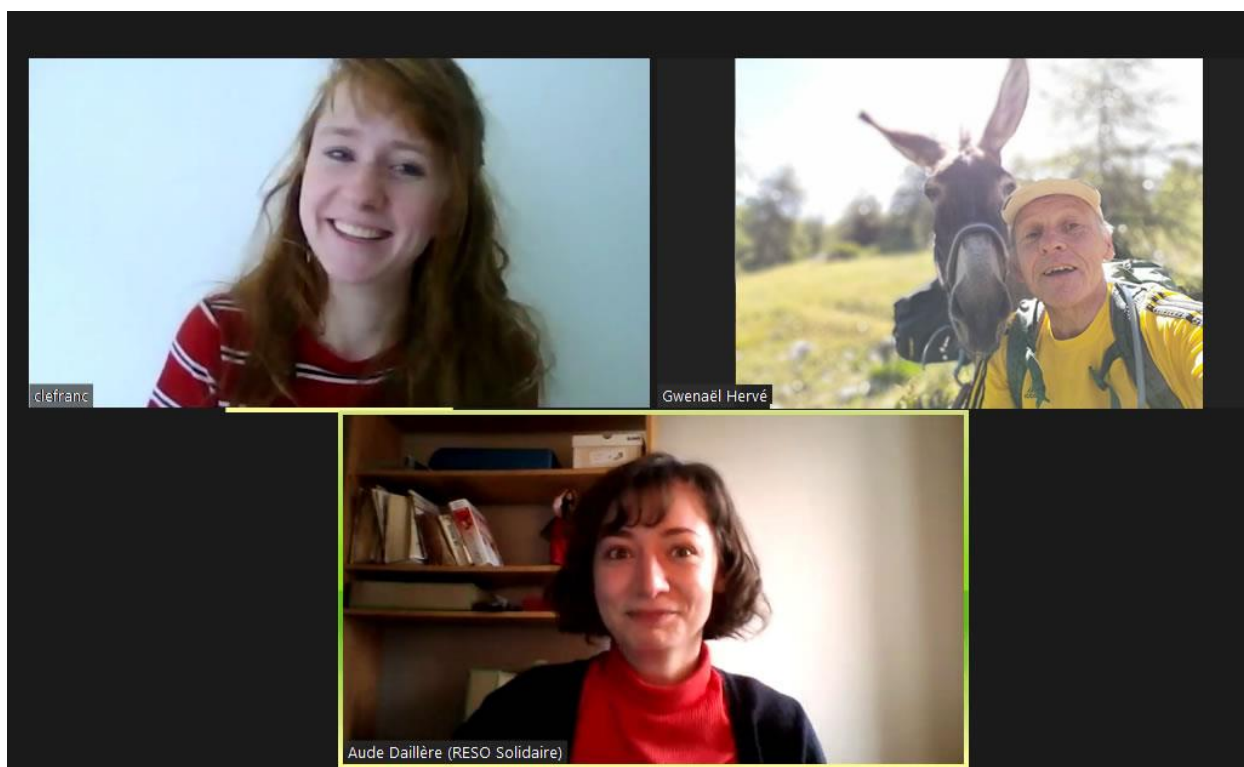
Le besoin soulevé par le DLA RÉSO solidaire (cf. bilan 2017-2019) de mieux valoriser la place centrale du prestataire DLA a fait aussi partie des commentaires remontés par les différents Groupes de travail 2020 national et régional.

6. Offre de service interne

6.1. Composition équipe

L'organisation RH de l'équipe DLA a été particulière en 2021 avec :

- L'arrêt de travail pour raisons de santé du coordinateur DLA 15 jours en avril 2021 et 15 jours en juin 2021 puis la réduction de son temps de travail à 80% à partir du 01 septembre 2021.
- L'attribution au réseau DLA en avril 2021 de la gestion du dispositif secours ESS en plus de ses attributions habituelles.
- L'embauche de Clara Lefranc sur un CDD 3 mois à partir du 01 octobre 2021 à la suite de son stage sur le suivi post-DLA.
- L'embauche de Aude Daillère, stagiaire DLA en 2018, à mi-temps sur un CDD 3 mois à partir du 01 septembre 2021.



Cette organisation a permis d'être optimal dans la réponse aux besoins d'accompagnement des structures du pays de Rennes et d'améliorer notre présence sur le territoire.

Aude Daillère a pris en charge des missions d'accompagnement sur « la partie socle » du DLA.

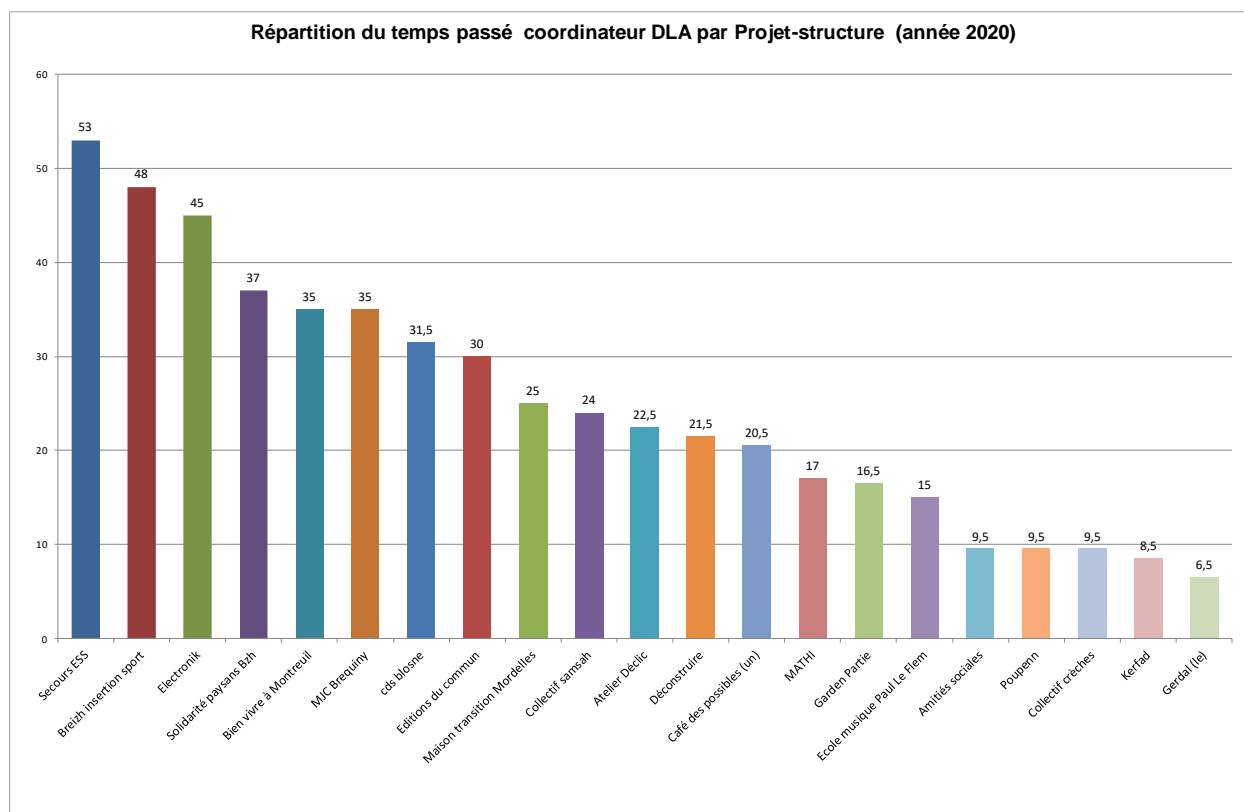
Clara Lefranc a finalisé la partie animation territoriale entamée lors de son stage avec l'organisation d'un temps fort en décembre 2020 réunissant des acteurs du territoire sur la thématique du parcours d'accompagnement. Son contrat a été pérennisé et elle a pris en charge également des accompagnements de dimension collective comme le collectif des crèches sud de Rennes sur l'utilité sociale.

6.2. Analyse du temps passé

L'année 2021 présente en effet un contexte particulier lié à différents facteurs à la fois interne (évolution organisation interne du DLA RÉSO solidaire) et externe (crise sanitaire).

Le temps de travail du coordinateur DLA entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2020 se répartit sur un total de 55 structures et collectifs différents auxquels il faut rajouter une trentaine de structures mobilisées uniquement par du temps de Clara Lefranc sur l'activité suivi post-accompagnement.

La courbe du temps passé du coordinateur DLA (hors temps stagiaire suivi-post et hors temps salarié de Aude Daillère et de Clara Lefranc) sur les 21 principaux dossiers est la suivante :

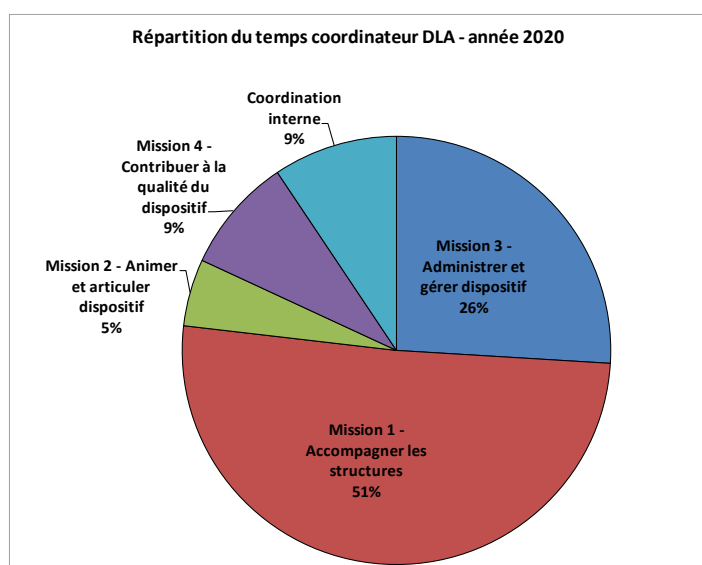


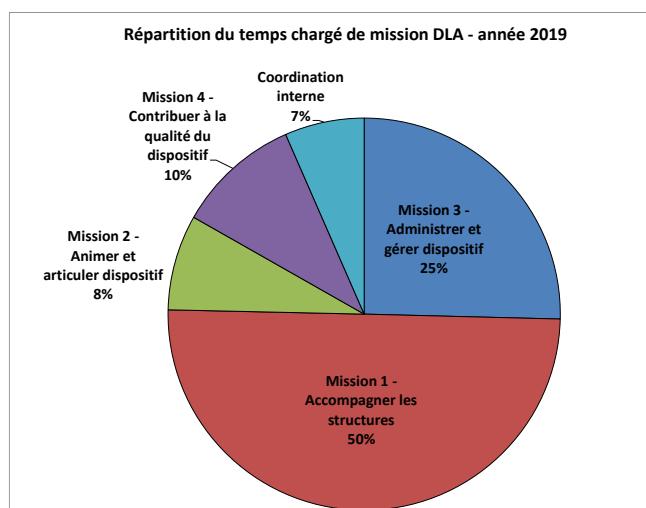
(cette courbe de relevé de temps ne fait pas apparaître le temps passé en transversal qui serait à réaffecter individuellement sur chaque projet)

Sur les 21 premières structures principales, le temps moyen passé par structure passe de 35 h en 2019 à 25 h en 2020 (sans la prise en compte les temps de travail de Aude Daillère et Clara Lefranc).

La mesure des temps passés s'est basée sur le référentiel d'activités DLA de juillet 2019 (cf. annexe 2).

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





La répartition du temps du coordinateur DLA en 2020 est très proche de celle de 2019. 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.

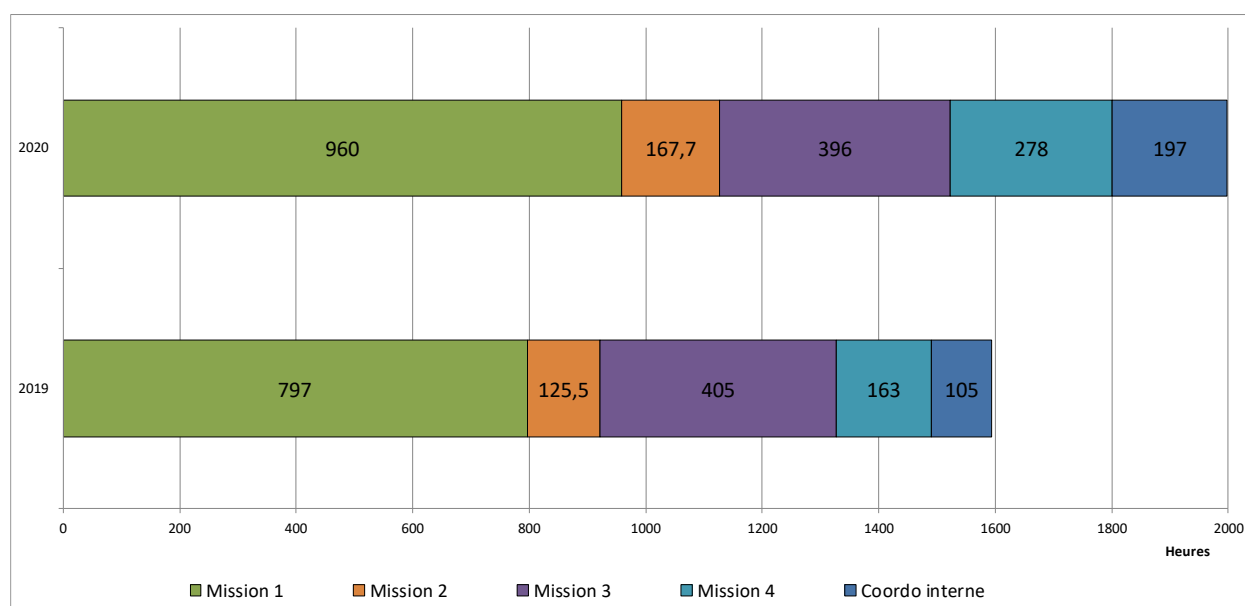
Le suivi du stage post-accompagnement a été assez chronophage, sachant qu'il a aussi débordé de septembre à décembre suite à l'embauche de Clara Lefranc en prolongation de son stage. Il est de 120 h en 2020 contre 107 h en 2019.

A cette répartition il est nécessaire de rajouter les temps de travail des deux personnes chargées de mission DLA venues renforcer l'équipe sur la fin d'année (de septembre à décembre 2020).

L'évaluation des temps de travail de Clara Lefranc et Aude Daillère sont les suivants :

- Clara Lefranc : 15% sur participations aux instances/participations au temps national sur la réflexion sur le DLA ; 15% sur le suivi de l'activité, 40% sur la mission 1 (diagnostic crèches principalement et temps de préparation nécessaire en amont), et 30% sur le temps fort DLA et la coordination de ce dernier.
- Aude Daillère : 70% sur la mission 1, 30% sur le reste des activités.

La répartition en heures du coordinateur DLA (hors congés et arrêt de travail) et des deux chargées de mission DLA (hors stage) 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) | 2019 | 2020 Coordin. DLA | 2020 Team DLA |
|---|--|---|------|-------------------|---------------|
| 1 - Accompagner les structures d'utilité sociale | Accueillir, informer et orienter | 60% | 50% | 51% | 48% |
| | Elaborer le diagnostic de la structure et le plan d'accompagnement | | | | |
| | Réaliser la mise en œuvre et le suivi du plan d'accompagnement, y compris le post-accompagnement | | | | |
| 2 Animer et articuler le dispositif au niveau départemental | Participer à l'animation nationale et régionale du dispositif | 10% | 8% | 5% | 8% |
| | Alimenter le diagnostic territorial | | | | |
| 3 Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif | Administrer et gérer le dispositif | 23% | 25% | 26% | 20% |
| | Coordination interne | | 7% | 9% | 10% |
| 4 Contribuer à la qualité du dispositif et de ses différents échelons | Ancrer le DLA dans son environnement local | 7% | 10% | 9% | 14% |

La répartition réelle des temps du coordinateur DLA est un peu différente tout en étant proche des estimations posées lors de la convention pluriannuelle. Elle est un peu différente quand on intègre les temps de l'ensemble des salariés intervenus sur le DLA en 2020. Cela s'explique par l'évolution du contexte à la fois interne et externe relaté plus haut.

A noter que le temps de coordination interne a été comptabilisé et additionné au temps plus administratif d'animation et de gestion du dispositif (mission 3). La taille de l'équipe et les périodes de confinement qui accroît le phénomène d'isolement expliquent l'augmentation du temps passé en coordination interne.

Le temps de déplacement fortement réduit s'explique par le contexte externe de crise sanitaire.

| Temps passé coordinateur DLA | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|------|------|------|
| Temps de déplacement (heures) | 88,5 | 91 | 48,5 |

6.3. Animation du dispositif et ancrage territorial

6.3.1. Actions du chargé de mission DLA

Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Rencontres inter-DLA Bretagne (20/01 ; 22/04 ; 15/09 ; 24/11)
- GT inter-DLA Bretagne (participation à 1 GT sur 3)
- Comité d'appui (21/01 ; 17/03 ; 28/04 ; 30/06 ; 22/09 ; 24/11)
- Visio conférences Avise (cadre national 28/01 ; 19/05)
- Réunion nouveau cadre national (17/03 ; 17/09)
- Secours ESS (présentation par HCESSIS) (20/05)
- Dialogue de gestion (29/06)

Collaborations/groupes de travail

- Rencontres prestataires (02/01 ; 25/09)
- Suivi /parrainage Isabelle Ganon
- Participation groupe CRESS « ESS et petite enfance » (12/03)
- Rencontre régionale MAR (09/06)

Rencontres ou évènementiels

- Bilan projet boutique Ateliers du vent (07/01)
- Rencontre régionale sur les enjeux et besoins de connaissances du monde associatif (09/01)
- Participation à la Journée Simulation recrutement à l'IGR (25/01)
- Préparation réunion ESS & Culture organisée avec le Département 35 (31/01)
- Participation conférence collège des transitions sociétales à Nantes (04/02)
- GPEC-T - bilan de l'étude -action sur l'emploi associatif (10/02)
- Participation trophées Atout Clauses (13/02)
- Participation activité RÉSO « résonances et parentalité » (13/02)
- Participation AG coopérative RÉSO (14/05)
- Revue de projets acteurs accompagnement (CRESS , BUG, Tag35, URSCOP) (16/06)
- AG RÉSO solidaire (23/06)
- Temps fort DLA (15/12)

Les temps de rencontre et de partage organisés ont régulièrement obtenu un franc succès. Ci-dessous un nuage de mots récolté lors du bilan à chaud d'une rencontre avec des prestataires potentiels : Citez trois mots représentant votre ressenti de cette présentation



La place du DLA en tant qu'animateur territorial de l'accompagnement est régulièrement perçue comme légitime. Sa posture de neutralité est très facilitante pour prendre cette place de facilitation. Même si cela répond à des besoins de territoire, le temps dédié à cette mission est souvent limité.

6.3.2.GT interDLA

RÉSO solidaire a participé aux différents GT organisés par le DLA-R, fin 2020 et début 2021.

- GT suivi post accompagnement le vendredi 18 décembre de 9h- 11h
- GT Prestataire le mardi 12 janvier 14-16h
- GT Parcours d'accompagnement le vendredi 22 janvier 14h-16h

Le GT suivi post accompagnement a permis de mettre en lumière ce que le DLA RÉSO solidaire met en place pourtant depuis plusieurs années. Il a eu l'avantage de créer une énergie d'essaimage : voir l'offre de stage⁵ sur le DLA 22 ouverte à partir d'avril 2021 :

6.3.3.Le comité d'appui

Le comité d'appui a été élargi en nombre de membres. L'arrivée de nouveaux regards apporte à chaque fois une nouvelle énergie.

Un outil collaboratif padlet⁶ a été mis en place pour faciliter et développer les échanges entre membres du comité d'appui. Cela a aussi 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 facilite les relations et la mise en œuvre au fil des l'eau des nombreuses demandes d'accompagnement sur le département.

Contrairement aux envies, il n'y a pas eu d'organisation de comités sectoriels et comités territoriaux (localisation tournante à l'échelle des pays). Le contexte Covid n'y a pas aidé.

⁵ <https://www.ccb-formation.fr/wp-content/uploads/2021/03/Stage-DLA-FA-Bzh-St-Brieuc.pdf>

⁶ https://fr.padlet.com/gwen_herve/fgu2dutw4nvg

6.4. Stage DLA

6.4.1. Objet du stage

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.e

- 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 des problématiques rencontrées par des structures de l'ESS 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).

6.4.2. Bilan stage 2020

Le stage 2020 a couvert deux grandes thématiques :

- Suivi post accompagnement (cf. ci-dessus et en annexe)
- Temps fort⁷ avec une orientation sur le parcours d'accompagnement

Voir la production complète du stage sur : <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2020/>

6.4.3. Perspectives stage 2021

Faire appel à un étudiant en stage pour animer la phase de consolidation de l'accompagnement reste un axe 2021.

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

⁷ http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2020/docs/tempst-fort-DLA-en-Ille-et-Vilaine-15_decembre_2020.pdf

7. Synthèse

L'année 2020 a été marquée par :

- Une année particulière avec la crise sanitaire et une refonte de l'équipe avec trois personnes sur le dernier trimestre 2020.
- Un renfort de l'équipe qui permet de renforcer notre présence sur le territoire et les parties animation territoriale et coordination de parcours.
- Un budget ingénierie complètement engagé à la fin d'année après un ralentissement fort au 2nd trimestre ; une bonne adaptation de l'équipe DLA-RÉSO solidaire et une organisation optimisée en phase avec une demande d'accompagnement qui monte entre les phases de confinement.
- Bilan très positif de la collaboration avec une ressource stagiaire sur un axe centré sur l'évaluation et le suivi + sur la crise liée au COVID + une petite réflexion aussi sur le DLA en tant que tel (réflexions sur le DLA en tant que dispositif, ce qui fait que ça marche, ou que ça marche moins, via des questions type « l'accompagnement DLA idéal »). Il a été décidé de réitérer l'expérience en 2021.
- Un sursaut soudain du nombre de démarches collectives ; quatre se sont amorcées sur l'année 2020 et vont produire des ingénieries (prestations conseil) en 2021.
- Un rythme toujours soutenu de demandes de nouvelles structures.
- Un Covid qui agit comme un révélateur et accélérateur du changement.
- Des structures avec une forte capacité d'adaptation mais une crise qui dure et qui use.
- Importance de la gouvernance et la place du leader sur les accompagnements sur le projet et la stratégie. Beaucoup de problématiques liées à des questions de transmission (évolutions de gouvernance) pertinentes à accompagner.
- La notion de mesure de l'impact social qui monte à tous les niveaux.
- Une forte augmentation du vivier de prestataires et plus de complexité pour le maîtriser.

Historique des révisions du document

| Révision | Date | commentaires |
|----------|------------|---|
| 1 | 26/03/2021 | |
| 2 | 07/04/2021 | Complément sur gestion du temps. Corrections mineures |
| 3 | 19/05/2021 | Correction mineure page 10 |
| 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 | Accompagner les structures d'utilité sociale du territoire 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 | 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 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 | Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif 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 | Participer aux temps de co-construction, de professionnalisation et d'évaluation, et contribuer à la qualité du dispositif 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

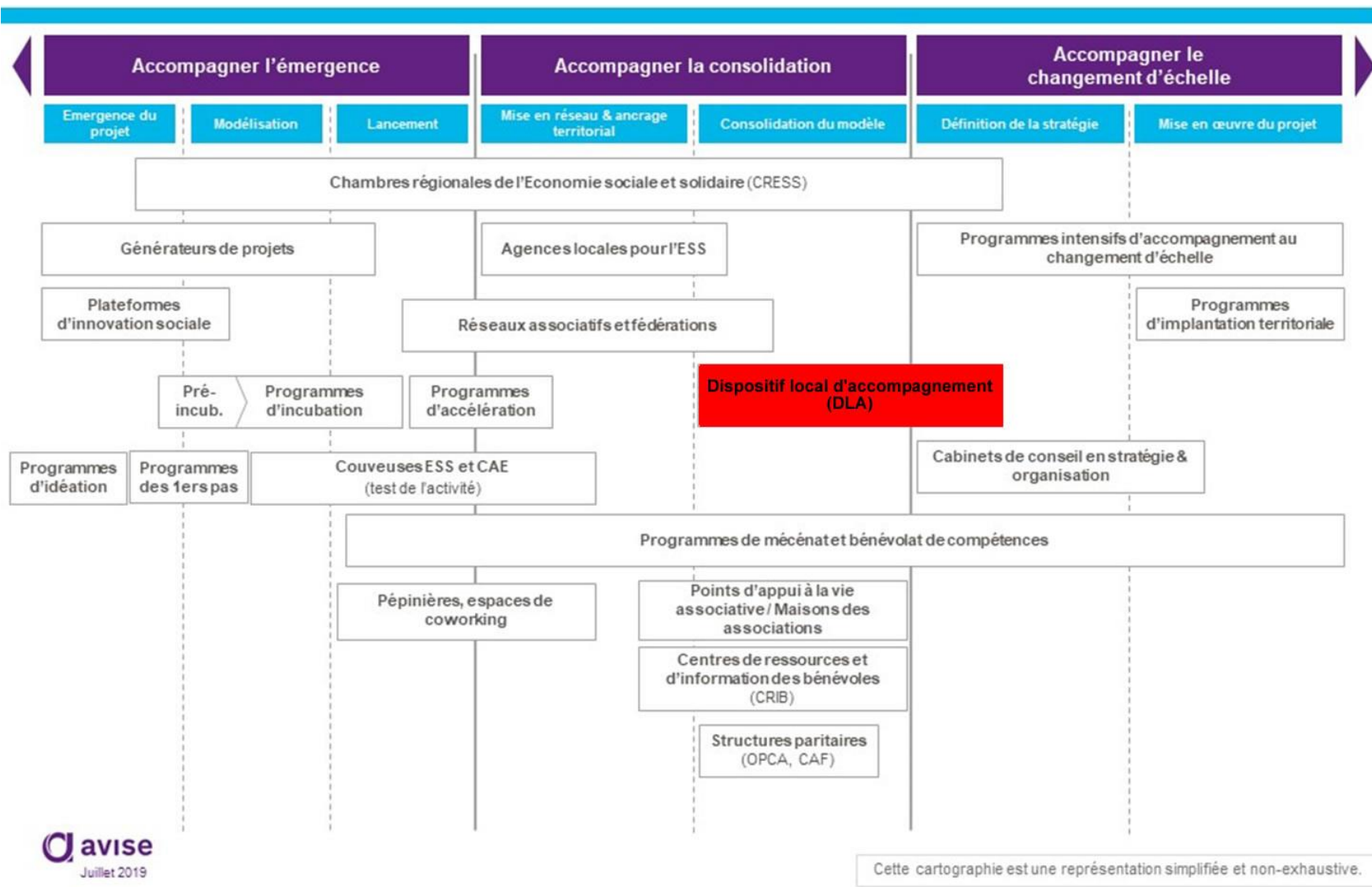
| | 19 Secteurs d'activités | Périmètre (non exhaustif) |
|----|--|--|
| 1 | Accompagnement des entreprises | Activités de création et développement de l'activité, soutien administratif des entreprises, services aux entreprises ... |
| 2 | Agriculture | Activités de culture, élevage, exploitation forestière, 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 (Etablissement 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 : 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"> - Réflexion sur l'existence de la structure, ses buts et objectifs, son projet, ses ambitions, - Préparation et/ou mise en œuvre du changement des statuts ou de la nature de la structure. |
| | | 1.2 | Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> - Schéma de décision interne, - Coordination des parties prenantes, - Manière d'administrer, - Participation des adhérents/bénéficiaires. |
| | | 1.3 | Utilité sociale | <ul style="list-style-type: none"> - Impact social, utilité sociale de la structure et des actions, - Développement durable (sociale, économique, écologique), - Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE). |
| | | 1.4 | Création, émergence d'une activité | <ul style="list-style-type: none"> - Préparation et/ou mise en œuvre d'un nouveau projet, nouvelle activité, nouvelle cible, nouveau territoire. |
| 2 | Ressources humaines, organisation interne | 2.1 | Fonction employeur | <ul style="list-style-type: none"> - Droit du travail, - Obligations de l'employeur, - Application des conventions collectives. |
| | | 2.2 | Organisation interne | <ul style="list-style-type: none"> - Management, - Formalisation des rôles, - Articulation bénévoles/salariés, - Gestion du temps et planification des ressources, - Communication interne, - Fonctions supports (services généraux, achats, logistique, ...). |
| | | 2.3 | Gestion et développement des compétences | <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement, Emplois aidés, - Intégration des salariés, - Développement professionnel (entretien annuel et formation), - Evolution et mobilité professionnelle, - Bénévoles (renouvellement, intégration et fidélisation, compétences), - Transmissions, Transfert de savoir-faire, - Gestion prévisionnelle et territoriale de l'emploi et des compétences (GPEC et GTEC). |
| | | 2.4 | Environnement de travail, QVT | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des conflits, - Gestion de l'intergénérationnel et des divergences d'engagement, - Conditions de travail et de rémunération, - Qualité de vie au travail (QVT), - Développement et structuration du dialogue social, - Instances représentatives du personnel (IRP). |

| | | | | |
|---|---|-----|---|---|
| 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 5 : Cartographie des dispositifs d'accompagnement (de l'émergence au changement d'échelle)



Annexe 6 : Evaluation de l'impact

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

Voir : http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2020/docs/synthese-globale_suivi_post-DLA_2020.pdf

Evolution de l'emploi

| Secteur principal | RH DIAGNOSTIC | | | | | | | | | RH SUIVI POST 2020 | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|-----------|-----------------|--------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|-----------|-----------------|
| | effectif total | Fe total | Ho total | ETP total | CDI perm. | CDD perm. | Dont emplois aidés | Stagiaire | Service civique | effectif total | Fe total | Ho total | ETP total | CDI perm. | CDD perm. | Dont emplois aidés | Stagiaire | Service civique |
| Agriculture | 7 | 5 | 2 | 5,91 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 7 | 4 | 3 | 6,1 | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Agriculture | 2 | 2 | 0 | 0,8 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Solidarité internationale | 3 | 1 | 2 | 0,89 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0,75 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Culture, arts et patrimoine | 7 | 2 | 5 | 4,22 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Sport | 18 | 5 | 13 | 9 | 18 | 0 | 1 | 0 | 3 | 23 | 6 | 17 | 9,5 | 21 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Sport | 21 | 8 | 13 | 10,45 | 13 | 5 | 3 | 0 | 0 | 23 | 9 | 14 | 11,3 | 15 | 1 | 5 | 0 | 4 |
| Emploi | 49 | 32 | 17 | 32 | 32 | 0 | 1 | 7 | 0 | 39 | 19 | 20 | 27,29 | 26 | 0 | 1 | 12 | 0 |
| Agriculture | 4 | 1 | 3 | 2,96 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 2 | 2 | 2,34 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Loisirs | 1 | 1 | 0 | 0,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,8 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Education | 20 | 14 | 6 | 9,06 | 7 | 4 | 3 | 9 | 2 | 12 | 9 | 3 | 9,42 | 6 | 0 | 5 | 3 | 4 |
| Animation sociale | 8 | 5 | 3 | 6,69 | 7 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 8 | 4 | 10,85 | 11 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Culture, arts et patrimoine | 22 | 7 | 15 | 1,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24 | 4 | 20 | 2,1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Services aux personnes | 12 | 12 | 0 | 9 | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 | 0 | 11,56 | 13 | 10 | 1 | 8 | 0 |
| Animation sociale | 30 | 17 | 13 | 10,43 | 10 | 2 | 0 | 11 | 2 | 0 | 17 | 14 | 10,07 | 11 | 0 | 0 | 12 | 1 |
| Agriculture | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 3,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emploi | 76 | 48 | 28 | 74,97 | 12 | 64 | 0 | 0 | 0 | 39 | 26 | 13 | 39 | 9 | 30 | 30 | 0 | 0 |
| Etablissement ou service d'ac | 25 | 23 | 2 | 17,73 | 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 | 28 | 3 | 18,61 | 23 | 0 | 0 | 8 | 0 |
| Culture, arts et patrimoine | 107 | 17 | 90 | 7,6 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 96 | 15 | 81 | 15 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Culture, arts et patrimoine | 1 | 0 | 1 | 0,57 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emploi | 99 | 70 | 29 | 18,3 | 5 | 0 | 1 | 2 | 0 | 40 | 34 | 11 | 19,55 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Agriculture | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 2,7 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Emploi | 2 | 1 | 1 | 1,8 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 |
| Animation sociale | 27 | 23 | 4 | 16,38 | 23 | 2 | 1 | 2 | 6 | 31 | 29 | 3 | 19,3 | 31 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | 546 | 298 | 248 | 244,76 | 181 | 87 | 16 | 39 | 20 | 386 | 252 | 215 | 226,84 | 190 | 48 | 47 | 49 | 19 |

CDD* inclus les CDDU d'usage, CDII intermittent