

« Le DLA, un outil au service des territoires pour accompagner les changements d'échelle »



Synthèse de l'événement du 1<sup>er</sup> juin 2017  
Co-organisé par RÉSO solidaire et Bretagne Active

#### Objectifs de l'événement

- Présenter le DLA et revenir sur ses résultats obtenus pendant la dernière triennale (2014-2016).
- Partager un temps d'échange et de réflexion sur les perspectives de ce dispositif et aborder plus spécifiquement la notion de changements d'échelle ; situation vécue par un certain nombre de structures bénéficiaires du DLA.
- Favoriser les partenariats aux services des bénéficiaires et des territoires.

#### Public

Collectivités, réseaux associatifs, organismes de formation

#### Participants

Thierry Bazin – CD 35  
Evelyne Charrier – Ville de Fougères  
Véronique Dorval – URIOPSS Bretagne  
Eric Feuvraie – AFDAS  
Marie-Laure Givone – Passerelles et compétences  
Tiana Rabenitany – Passerelles et compétences  
Guillaume Lesage – Conseil Régional DTPVN  
Géraldine Letort – Centre social de Vitré  
Olaf Malgras - Coop de construction  
Cécile Mauny – Profession Sport 35  
Frédéric Primault – PARTENARIAL  
Rozenn Rouault-Goalec – Fédération Familles Rurales d'Ille-et-Vilaine  
Cécile Sourice – CRESS Bretagne – DLA Régional  
Thierry Stanquic – UD 35 DIRECCTE  
Benoît Valet – Mouvement Associatif Rennais  
Joel Triballier – Bretagne Active  
Claire Lucas – Petites Cités de Caractères  
Sébastien Boscher – UNIFAF  
Jean-Luc Peaudeau – Etincelles Aquatiques  
Damien PIRON – Bug

## 1. Rappel du déroulé de la présentation (Cf. document PowerPoint)

- Présentation du DLA et de son bilan 2014/2016 sur le territoire du pays de Rennes (RÉSO solidaire) et du Département 35 hors pays de Rennes (Bretagne Active).
- Focus sur la problématique du changement d'échelle rencontrée par certaines structures bénéficiaires : définition, formalisations concrètes, dimensions essentielles pour réussir son changement d'échelle.
- Témoignages : accompagnement DLA dans le cadre d'une problématique de changement d'échelle
  - Claire LUCAS (chargée de mission Petites Cités de Caractère)
  - Guillaume LESAGE (Conseil Général de Bretagne – Service Patrimoine)



## 2. Tables rondes : retranscription des échanges

### Rappel des deux questions abordées :

1<sup>er</sup> tour de table : « Partagez une expérience positive de changement d'échelle, que vous avez rencontré ou repéré, en explicitant quels ont été les leviers ou éléments déclencheurs »

2<sup>ème</sup> tour de table : « Indiquez quelle expérience précédemment évoquée vous interpelle le plus et expliquez pourquoi. »

### 1<sup>er</sup> groupe

#### 1. Projet de plateforme de mutualisation de matériels associatifs et de ressources humaines sur le territoire du Pays de Vitré.

**Objectif** > Contrecarrer les difficultés économiques des associations.

**Leviers** > Répertoire l'ensemble des matériels dont disposent les associations pour faciliter leur quotidien et rendre leur organisation plus efficiente.

**Réactions du groupe** > Le projet n'est pas encore au niveau opérationnel mais il est important de développer ce genre de projets dans la mesure où les financements pour les associations sont en baisse et qu'elles doivent s'adapter.

Quelques exemples du même type abordés :

Lorient, à l'initiative du Festival Inter celtique, un grand entrepôt a été ouvert pour servir de lieu de stockage au matériel associatif local. Une personne est en charge de la gestion de ce matériel, par le biais d'un site internet. Sur ce site, chacun demande ce dont il a besoin, et à partir de là, une convention de prêt est mise en œuvre. Cela existe aussi sur le pays de Redon.

Le Centre social de Vitré, qui héberge des associations, essaie également de mutualiser du matériel associatif mais aussi des bénévoles.

#### 2. Accompagnement DLA dont a bénéficié « Etincelles aquatiques ».

**Objectif** > Faire évoluer l'animation d'un site de loisirs. Passer de deux semaines d'occupation à deux mois d'animation pendant l'été. Ceci de façon construite et ancrée dans une dynamique territoriale.

**Leviers** > La réflexion menée pendant l'accompagnement DLA s'est révélée cohérente avec la volonté politique locale (commune et communauté de communes) et le dialogue partenarial s'est véritablement enclenché. Le rôle de « médiateur » endossé par le prestataire DLA, dans un positionnement neutre, a facilité cette rencontre constructive, « d'égal à égal ».

**Réactions du groupe** > Ceci démontre qu'il faut prendre le temps de développer ses partenariats dans une logique territoriale. Le lien sur le territoire est souvent négligé. Ce qui compte c'est la volonté des partenaires. Dans l'environnement de proximité des solutions existent.

Cela souligne également le rôle important de l'intervention d'une personne extérieure qui joue le rôle de facilitateur et de médiateur. Le travail sur le maillage, l'environnement, le partenariat local est fondamental.

### 3. Exemple d'une fusion imposée sous l'injonction de financeurs mais aussi poussée par les deux directrices, toutes deux en accord sur le projet.

**Objectifs** > Harmoniser l'organisation interne pour éviter « doublons » et mettre en cohérence les conventions collectives.

**Leviers** > L'accompagnement a très bien fonctionné car ces deux directrices étaient en accord et une volonté commune était là. Cela leur a permis de répondre à un appel à projet et d'obtenir par conséquent des financements supplémentaires ainsi qu'une meilleure diffusion territoriale.

**Réactions du groupe** > L'adhésion collective est importante pour entrer dans un processus. Elle est essentielle car c'est seulement à partir de là que l'on peut penser à travailler. Adhésion, volonté et expression sont fondamentales.

### 4. Exemple de la fusion de quatre associations issues d'un même réseau.

**Objectifs** > Nécessité pour chaque structure d'obtenir des financements supplémentaires, de rendre plus lisible leurs actions vis à vis des bénéficiaires et partenaires, mais aussi de se démarquer des autres acteurs développant le même service.

**Leviers** > Leur volonté de dépasser leurs freins entre elles. La fusion a eu lieu il y a 2 ans et a bien fonctionné.

**Réactions du groupe** > Dans le cadre d'une fusion imposée, il faut parvenir à l'aborder comme une opportunité. Il faut recréer le projet de structure pour que tout le monde s'y retrouve et travailler sur une nouvelle gouvernance.

Il y a aussi des fusions qui se passent mal. Dans ce cas, le DLA vient raccommoder les cassures.

### 5. Création d'un pôle social au sein du réseau « Familles Rurales » + création d'un lieu d'accueil pour enfants handicapés.

**Objectifs** > Sécuriser le service Payes au sein du réseau + favoriser l'inclusion des enfants handicapés.

**Leviers** > Coopération renforcée entre le réseau et leurs différents partenaires.

**Réactions du groupe** > La coopération a bien fonctionné car l'ensemble des acteurs partageait les mêmes valeurs. Tous ont fait « jouer leur réseau », un état des lieux sérieux a été fait au niveau du département, les véritables besoins ont été repérés et des réponses adéquates ont été trouvées. Un travail transversal a été opéré de façon efficace.

## Conclusion du 1<sup>er</sup> groupe

Pour que les structures ESS réussissent leur consolidation, voire leur changement d'échelle, il est important :

- qu'elles se connectent à leur territoire et qu'elles développent une bonne connaissance des acteurs locaux. Il faut qu'elles entretiennent et élargissent leur ancrage partenarial.
- qu'elles partagent des valeurs communes en interne mais aussi avec leurs partenaires.
- qu'elles partagent en interne une vision prospective et une adhésion collective au projet.
- qu'elles puissent bénéficier d'une aide et d'un regard extérieur.
- Favoriser la coopération entre acteurs de l'accompagnement pour mieux orienter les structures bénéficiaires, voire les accompagner de façon collective.

## 2<sup>ème</sup> groupe

### 1. Problématique du regroupement de deux associations à vocation départementale avec pour schéma une absorption. Thématique commune : le sport.

**Objectif** > Avoir un seul CA et mutualiser certains postes salariés. Apprendre à travailler ensemble, discuter et se mettre d'accord.

### 2. « Eureka Emploi Service ». Propose location, répartition, services...

**Objectif** > Trouver les moyens de financer le service location qui est déficitaire.

**Levier** > Accompagnement DLA pendant lequel a émergé la proposition de mise en place d'une convention avec des déchetteries voisines pour récupérer des vélos, les réparer et les revendre. Cette nouvelle activité a permis de rééquilibrer les comptes de l'association.

**Réactions du groupe** > L'extension des activités dans ce cas a été bénéfique. Les compétences de l'accompagnant et la bonne entente qui s'est créée avec les membres de la structure ont contribué à cette réussite.

### 3. Mouvement Associatif Rennais – CLAPS

Problématique commune et transversale sur plusieurs structures → 4 associations

**Objectif** > trouver un nouveau lieu de travail et créer une structure porteuse du projet commun avec un mode de financement autogéré. Un espace de travail culturel a finalement été créé au Sud Est de Rennes qui englobe différentes activités.

**Leviers** > Une approche plurielle du projet (autour de trois volets : social, environnemental et culturel) et un accompagnement financier multi-acteurs (avec le suivi de Presol, Les Cigales, Bretagne Active...), l'appui d'un cabinet comptable, un travail sur la gouvernance engagé et enfin un engagement volontaire et collectif.

**Réactions du groupe** > Il y a un besoin croissant de nouveaux lieux participatifs et évolutifs que les associations peuvent intégrer. Ceci nécessite un assemblage de compétences et d'acteurs motivés.

#### 4. Exemple d'un problème de gouvernance dans une association culturelle de Vitré.

**Objectif** > Dans un contexte de forte hausse d'activité, besoin de retravailler le modèle économique et de redéfinir les postes de chacun.

**Leviers** > Dispositif d'appui-conseil AFDAS > comptabilité analytique mise en œuvre pour résoudre le problème de rentabilité, mise à plat et redéfinition du « qui fait quoi ». Pour résoudre le problème de gouvernance, les membres de l'association ont été associés de manière plus rationnelle. Tous ont listé leurs compétences. Et c'est sur cette base que la répartition des tâches s'est faite.

**Réactions du groupe** > Importance de s'écouter et de bénéficier des ressources de chacun.

#### 5. Exemple d'un regroupement de 3 associations autour d'une problématique partagée

**Objectif** > Professionnaliser la gestion RH et mettre en œuvre les obligations légales liées au dépassement de seuil des 50 ETP.

**Leviers** > Travail collectif, dans un climat de confiance. De ce travail a émergé l'idée de mutualiser, de créer un poste mutualisé sur les questions RH.

**Réactions du groupe** > Il faut de bonnes relations avec le prestataire. La démarche rythmée et bien balisée dans le temps est optimale en termes de production d'énergie. Travail participatif efficace favorisant les échanges et la communication (le prestataire prend un rôle plus fort de facilitateur de partage de l'intelligence collective).

### Conclusion collective du 2<sup>nd</sup> groupe

#### Les difficultés au changement d'échelle rencontrées :

- Des problèmes de tensions
- Des problèmes de gouvernance, de gestion des pouvoirs
- Des dirigeants qui ne se remettent pas toujours suffisamment en question
- Tout le monde utilise le mot « accompagnement », mais la définition du terme varie selon les individus.
- Multiplication d'acteurs : différents dispositifs d'aide comme le DLA, une vingtaine en Bretagne + l'Etat + les pôles ESS.

#### Pour que l'accompagnement à la consolidation ou au changement d'échelle fonctionne il faut :

- Apprendre à travailler ensemble, discuter et se mettre d'accord
- Un assemblage de compétences et d'acteurs motivés prêts à s'écouter les uns les autres
- Une association du groupe le plus possible
- De bonnes relations avec l'accompagnateur, le prestataire
- Du travail collectif, de la confiance
- Une durée optimale de l'accompagnement : entre 3 et 6 mois.
- Un accord collectif, que la problématique soit commune pour que le projet marche

#### Les pistes d'améliorations :

- Une interconnaissance des dispositifs existants et des acteurs qui les portent
- Plus de communication entre les dispositifs

## 3<sup>ème</sup> groupe

### 1. Club sportif de badminton : projet de développement du club et du nombre d'adhérent

**Objectif** > S'ouvrir aux autres clubs du territoire => création d'un club à l'échelle du Pays pour mutualiser les emplois notamment, tout en conservant les associations locales pour le lien aux adhérents

**Leviers** > ambition des porteurs de projets, la conscience de leurs limites, l'envie d'ouverture

**Réactions du groupe** > importance de l'implication de tous dans ce projet et de la conception collective du modèle de fonctionnement de la structure chapeau

### 2. Réseau des « Petites cités de caractère »

**Objectifs** > Changement d'échelle

**Leviers** > Force du binôme élu/technicien, leur complémentarité

> Veiller à ne pas perdre le sens commun

**Réactions du groupe** > Importance du portage politique, de la complémentarité, d'un fonctionnement adapté et de la force des liens

### 3. Sauvegarde de l'enfance

**Objectif** > Diversification des ressources de financement/réussir à rompre avec la culture d'aller « chercher » de l'argent.

**Leviers** > Vision stratégique du Président suivi d'une prise en main par les salariés notamment le DAF.

> Prise de conscience de la ressource interne/du potentiel.

**Réactions du groupe** > Importance du lien stratégie/technique, de connaître ses propres ressources.

### 4. Association d'insertion

**Objectif** > Faire prendre conscience aux élus du territoire du service rendu par cette structure.

**Leviers** > Prise de conscience de l'association de l'importance de ce qu'elle fait, ce qu'elle apporte sur le territoire, de son utilité sociale.

**Réactions du groupe** > Importance du regard extérieur et de l'accompagnement à cette prise de conscience.

### 5. Bar associatif

**Objectif** > Reprise en gestion associative d'un bar dans lequel l'association avait en charge la programmation.

**Leviers** > Volonté partagé entre les bénévoles, force du collectif, prise de conscience de leur force et faiblesse, implication des acteurs du territoire.

**Réactions du groupe** > Importance du lien avec le territoire, de l'ouverture aux autres, du portage stratégique.

## Conclusion du 3<sup>er</sup> groupe

Pour que les structures réussissent leur consolidation, voire leur changement d'échelle, il est important :

- qu'elles aient une vision stratégique, de l'ambition et de l'audace
- qu'elles soient en capacité de se remettre en question, de s'interroger sur leurs pratiques
- qu'elles aient la capacité à partager les enjeux en interne (CA/salarié) mais aussi en externe
- que leurs membres s'appuient sur leur complémentarité et que toutes les voix soient prises en compte
- qu'elles s'ouvrent à leur territoire, qu'elles s'associent à leurs partenaires
- Les accompagnements ne doivent pas négliger le facteur humain au sein des structures

## Bilan de la rencontre

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

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

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

**Les pistes évoquées pendant l'événement :**

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