



# Le Dispositif Local d'Accompagnement

« Quels effets, quels impacts sur la vie des  
structures ESS du pays de Rennes ? »

Journée de restitution

Judi 1 décembre 2011 – Espace Anne de Bretagne



## PLANNING DE LA JOURNÉE

### **Matin : Présentation des résultats de l'étude d'impact ; échanges**

- Les grands principes d'action du DLA par Florent Duclos de l'AVISE.
- Présentation de l'étude d'impact sur le pays de Rennes par Vincent Roué, auteur de l'étude.
- Mini-table ronde : paroles aux prestataires, aux bénéficiaires.
- Mini-table ronde : La vision régionale (par le C2RA –Cécile Sourice et la CPCA Julien Simonnet) et présentation de l'étude d'impact réalisée au niveau national par l'AVISE.
- Temps de débat, d'échange avec la salle.

### **Après-midi : Le DLA dans son contexte - Échanges et vision prospective sur les enjeux et besoins des structures et du territoire.**

Travail en sous-groupes sous forme d'ateliers participatifs sur les thèmes :

- « [La professionnalisation](#) »
- « [La gouvernance](#) »
- « [La mutualisation et la coopération](#) »
- « [L'accompagnement tout au long de la vie ?](#) »

**16h : [Synthèse de la journée](#)** par une personne témoin Alain Amintas (Université Rennes 1).



**Atelier « gouvernance »**  
**Journée 1<sup>er</sup> décembre 2011**  
**« Le DLA, quels effets, quels impacts sur la vie des structures ESS du pays de Rennes ? »**



**Participants à l'atelier**

Tanguy HOANEN	<i>L'Escargot Migrateur</i>	Karine LE MAGUET	<i>Techné Conseil</i>
Sébastien ALLARD	<i>Familles rurales</i>	Serge GALBRUN	<i>Audit-recrutement coaching 35</i>
Melaine JOUAULT	<i>Cochlée Bretagne</i>	Lionel MOAL	<i>La Balade des livres</i>
Paule RENARD	<i>Vivre à Beauregard</i>	Marilyn DEGRENNE	<i>La Balade des livres</i>
Suzanne CHATARD	<i>Acoach Oxalis</i>	Jean-Luc ADRIANARISOA	<i>Human</i>
Raphaël MADY	<i>CRES-CRVA</i>	Martine PRINS	<i>Et si on se parlait</i>
Jean DUMORTIER	<i>Ades-Gaspar</i>	Eliane KERAVEC	<i>Cochlée Bretagne</i>
Marie-José EVAÏN	<i>CAF 35</i>	Gwenaël HERVE <i>(animateur du groupe)</i>	<i>Résosolidaire</i>
Nevenka KRIZIC	<i>Résosolidaire</i>	Ninnog KERRAIN	<i>Résosolidaire</i>

**Le texte introductif de la thématique de l'atelier**

« **La gouvernance** » : Le management et les questions relatives aux problèmes de gouvernance sont des thématiques rencontrées de manière récurrente. L'expérience des accompagnements DLA montre que les crises de gouvernance (direction ou CA démobilisé, défailtant, manque ou difficulté de renouvellement des instances) sont les plus délicates et les plus difficiles à gérer. Elles peuvent être liées à une crise de modèle et être à la racine de problèmes plus larges (perte de sens sur le projet ou manque d'adaptation à un environnement mouvant, difficultés de management et d'organisation induisant des dysfonctionnements et des conflits internes).

Le dispositif DLA s'appuie sur l'engagement volontaire de ses dirigeants ; si ceux-ci n'ont pas passé la phase d'une certaine remise en cause, rien ne peut se déployer. Comment agir sans interagir ? Quelles étapes ? Comment anticiper ? Comment améliorer l'accompagnement à une meilleure gouvernance dans les structures ?

**Organisation et but de l'atelier**

Le sous-groupe a pour consigne de formaliser et prioriser quelques idées et problématiques fortes (besoins, attentes) à prendre en compte sur le territoire.

Ces idées peuvent aller jusqu'à des propositions concrètes d'actions.

Elles portent plus sur des thématiques/enjeux, sur des envies, des rêves, des visions prospectives. Les propositions pourront être en lien direct avec le DLA mais peuvent aussi être en articulation et en complémentarité avec le DLA, une des finalités étant aussi de contribuer à alimenter les orientations 2012 du dispositif.

## Temps individuel

Chacun est invité à réfléchir en silence pendant 5 minutes sur le thème de l'atelier : « En quoi fait-il écho à ma pratique ? A mon vécu ? Qu'est ce qui a le plus d'importance pour moi ? A quoi suis-je le plus sensible ? » Et à produire une phrase puis à l'écrire sur une feuille.

## Les phrases

- Sans un bon gouvernail, le plus beau bateau s'égaré et l'équipage s'épuise.
- La gouvernance : un mot savant qui signifie gouverner avec un gouvernail ; vu de loin, sensation d'une danse légère sur les flots.
- La gouvernance renvoie :
  - au rôle et aux missions du CA, à sa composition
  - à la relation CA/direction avec les salariés, les usagers bénévoles et les financiers
  - à la notion de transparence
  - au dirigeant, sa mission, sa vision, son rôle
  - à la répartition du pouvoir
- Le poisson commence à pourrir par la tête.
- Le système de gouvernance interne (et ouvert vers l'externe, financeurs, institutionnels, adhérents, usagers) permet-il le développement de l'organisation (association, scop) dans le respect de l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes ?
- Le gouffre entre discours et actes, la transparence.
- Accompagner une équipe de bénévoles, c'est en partie comme accompagner une équipe professionnelle à la différence que les bénévoles ont souvent des contraintes personnelles, familiales, professionnelles qui jouent sur leur disponibilité et engagement. Cela pose la question de l'animation, la coordination et la délégation.
- La gouvernance c'est l'art de fédérer, de créer une synergie et de l'orienter dans la vision d'un projet.
- On commence sa gouvernance en étant premièrement cohérent avec soi-même. Ainsi l'ordre au sein de l'association en découle plus naturellement.
- Gouverner c'est mettre en œuvre du politique. Une vigilance est à porter sur
  - la cohérence (gouvernance et valeurs)
  - la différenciation entre engagement, mobilisation et gouvernance
  - la nécessité d'avoir des outils, des méthodes que l'on partage.
  - La nécessité du plaisir
- Face aux enjeux actuels, les associations ont souvent à faire évoluer leur gouvernance : passer d'un mode de management dans l'incertitude à un mode de management de l'incertitude. Cela passe par :
  - Une veille stratégique et territoriale
  - Un projet associatif politique et stratégique
  - Une coopération sur le territoire
  - Des coopérations internes : « commissions associatives »
  - Une formation des administrateurs
  - Une professionnalisation des structures
- La gouvernance dans la mise en œuvre des préconisations du DLA. Comment réviser les changements ?
- Imaginer d'autres formes de gouvernance pour :
  - Faciliter les relations bénévoles/professionnels
  - Faciliter, alléger le rôle de gestionnaire employeur bénévole
  - Rendre possible la coopération entre acteurs d'un même territoire
- Avoir du sens sur un plan individuel ou collectif ; faire adhérer une équipe, être en accord avec soi-même. Le sens = motivation, dynamisme, réussite, souplesse liée à un monde mouvant
- Les problèmes de gouvernance c'est une affaire d'homme ou de femme.
- Dans la gouvernance, l'écoute, la clarté, la transparence, le sens S'OPPOSENT à la perversité (écart entre ce que l'on dit et ce que l'on fait).

## Les propositions « brutes » (triées mais qui, par manque de temps, n'ont pas pu être priorisées)

- **Relation bénévole-salarié – posture du bénévole**
  - Travailler sur l'attractivité des structures vis-à-vis des bénévoles voire des salariés.
  - Construire un projet opérationnel qui associe bénévoles et salariés (appropriation des valeurs).
  - Qu'est ce qu'un bénévole ? : doit-il être un esclave consentant ? « Pourquoi en plus de donner doit-on toujours prouver sa légitimité devant des professionnels ? ».
  - Accompagner au sein des associations la gestion du passage ou du partage de la responsabilité des bénévoles vers celle des permanents salariés.
  - Aider à différencier la responsabilité bénévole de la responsabilité fonction employeur.
  
- **Prévention / anticipation / formation - accompagnement à la fonction employeur et à la gouvernance**
  - Encourager et développer la formation continue des bénévoles/administrateurs afin de prévenir (agir sur le long terme)
  - Projet de changement : se faire accompagner sur la question de la gouvernance.
  - Dans le cadre du DLA, donner des éléments pour réussir les changements nécessaires dans le cadre de la gouvernance de la structure.
  - Aider les structures à gérer les recrutements et l'évolution du recrutement.
  - Dissocier la fonction de « dirigeant bénévole d'un projet associatif » de « la fonction employeur ».
  - Prévention : formalisation du modèle de gouvernance. Etre attentif à ne pas mélanger les statuts (association, Scop) et les modes de gouvernance.
  - Gouverner c'est prévoir. Nous avons besoin d'apprendre à gérer nos bateaux par tous les temps ; et donc d'apprendre comment tirer des bords dans le gros temps
  - Interroger la question de la gouvernance dans le diagnostic DLA.
  
- **Les nouveaux modèles de gouvernance, interconnaissance et coopération**
  - Créer des échanges de pratiques avec des structures mettant en œuvre des modes de gouvernance qui fonctionnent.
  - Monter des groupes d'échanges entre administrateurs (pratiques, retours sur expérience).
  - Mettre en œuvre de l'accompagnement collectif (pour passer de la problématique personnelle à une problématique collective politique) avec des structures qui partagent cette question sans avoir encore explosé.
  - Séparer les deux parties associées à deux partenaires différents :
    - analyse, préconisation, discussion
    - suivi opérationnel
  - Développer la «coopération» de territoire dans la gouvernance de l'association.
  - Apprendre à séparer les processus de décision des processus de mise en œuvre opérationnelle ; ne pas rendre tous les processus dépendants de la seule et même structuration hiérarchique.
  - Imaginer d'autres formes de fonctionnement autour des modèles juridiques. Responsabiliser les acteurs. Les mobiliser autour des nouvelles formes de structures juridiques/organisation
  - Définir un référentiel d'évaluation de la gouvernance
  - Mener des travaux collectifs sur les modèles de gouvernance.
  
- **Accompagnement/coaching individuel et de groupe des dirigeants**
  - Mener des accompagnements personnels de dirigeant.
  - Développer les projets de coaching de dirigeant.
  - Animer des groupes de partage d'expérience de dirigeants.
  - Animer des actions de tutorat pour les nouveaux dirigeants.



**Atelier « mutualisation-coopération »**  
**Journée 1<sup>er</sup> décembre 2011**  
**« Le DLA, quels effets, quels impacts sur la vie des structures ESS du pays de Rennes ? »**



**Participants à l'atelier**

Anais LUCAS	<i>Bretagne Arc-en-ciel</i>	Michel BOUVIER	<i>Les Amitiés sociales</i>
Yvon LE SCORNET	<i>Ubapar</i>	Nicolas PARQUIC	<i>DDCSPP Ille et Vilaine</i>
Thierry MERLE	<i>TMC</i>	Frédéric PRIMAULT	<i>Partenarial</i>
Laurent CHEVREL	<i>En phase expertise et conseil</i>	Luc de LARMINAT	<i>OPALE – CNAR Culture</i>
Valérie BOUCHET		Marie-Françoise Le BERT	<i>Directe UT 35</i>
Pascal GAULT	<i>Fil rouge/L'autre regard</i>	Priscilla ZAMORD	<i>La Distillerie</i>
Anne-Laure DESGRIS	<i>Cerise/Oxalis</i>	Carole ZANDONA	
Jean-Bernard TILLIER	<i>Gaspar -Domi-services</i>	Stéphane LALLIER	<i>Ville de Rennes</i>
Elizabeth BOULAIRE	<i>Techne Conseil</i>	Jean CASTEL	<i>Start'air</i>
Emmanuelle ROUSSET (co-animatrice du groupe)	<i>Résosolidaire</i>	Morgane Le GOFF (co-animatrice du groupe)	<i>Résosolidaire</i>

**Le texte introductif de la thématique de l'atelier**

« **La mutualisation et la coopération** »: se regrouper, se mettre ensemble pour faire des économies d'échelle, être plus pertinent dans les réponses aux besoins. Des tendances et messages forts ; des injonctions aussi.

Face aux difficultés et à la crise, un des premiers réflexes peut-être le repli sur soi et pas forcément l'ouverture aux autres dans un esprit mutualisé et solidaire.

Comment s'y prendre pour dépasser cela ? Les demandes spontanées au DLA sont principalement des expressions d'accompagnements individuels, comment continuer à répondre aux attentes tout en développant des approches mutualisées et collectives efficaces, utiles et porteuses de sens.

**Organisation et but de l'atelier**

Le sous-groupe a pour consigne de formaliser et prioriser quelques idées et problématiques fortes (besoins, attentes) à prendre en compte sur le territoire.

Ces idées peuvent aller jusqu'à des propositions concrètes d'actions.

Elles portent plus sur des thématiques/enjeux, sur des envies, des rêves, des visions prospectives. Les propositions pourront être en lien direct avec le DLA mais peuvent aussi être en articulation et en complémentarité avec le DLA, une des finalités étant aussi de contribuer à alimenter les orientations 2012 du dispositif.

**Temps individuel**

Chacun est invité à réfléchir en silence pendant 5 minutes sur le thème de l'atelier : « En quoi fait-il écho à ma pratique ? A mon vécu ? Qu'est ce qui a le plus d'importance pour moi ? A quoi suis-je le plus sensible ? » Et à produire une phrase puis à l'écrire sur une feuille.

## Les phrases ; ce que le thème évoque pour moi

- Garder une vision globale ; s'appuyer sur nos connaissances sectorielles pour une analyse partagée. Mutualiser est et sera une nécessité. Utiliser la coopération comme méthode pratique.
- Mutualisation et coopération : un thème récurrent mais concrètement comment faire ? s'appuyer sur des structures comme Réso ? Quoi mutualiser ? Quel rôle pour les fédérations ? même entre les fédérations ?
- Mutualiser c'est faire autre chose, plus de choses.
- Accompagner des projets de coopération sur le territoire avec l'ensemble des partenaires. Dispositif d'aide à la coopération : coopératives : menace ou opportunité ? Un levier est l'accompagnement extérieur mais pas simple et pas spontané. Utiliser un élément tiers pour créer un nouvel objet commun.
- Partager des expériences, des pratiques comme enrichissement à la fois individuel et collectif. Décloisonner.
- Quand (à partir de quel déclic ?) faut-il coopérer ? Alors que « la mise en commun » est intrinsèque à la définition d'une association (article 1<sup>er</sup> loi 1901<sup>1</sup>).
- L'intérêt mutuel est indispensable à la coopération ; il ne se décrète pas mais peut se développer dans l'action. S'il n'y a pas de lumière institutionnelle (réelle ou imaginaire).
- Ouverture aux autres pour partager ce dont on a besoin ou que l'on puisse donner (=coopération), ce qui permettrait de mutualiser et de ne pas refaire quelque chose qui existe déjà (perte de temps et d'argent). Comment lever les freins ?
- Economie d'échelle : au vu des problématiques les plus fréquentes rencontrées, proposer des espaces de rencontres thématiques (ex : gouvernance, DRH, gestion)
- Se regrouper pour être plus fort : travail de communication et de coopération commun sur les spécificités et complémentarités du monde associatif & coopératif et leur importance.
- Mobiliser et fédérer des acteurs asso/non asso partageant les mêmes valeurs autour de deux ambitions communes : le décloisonnement et la solidarité au service des usagers à travers la mise en commun de compétences et de moyens divers.
- Ensemble Construire Efficacité Economie Solidarité.
- Mutualisation et coopération ou comment reconnaître sa propre richesse et différence et celles de l'autre, des autres pour servir au mieux l'intérêt et le bien être des usagers au service d'un projet.
- Aujourd'hui pour des petites associations comme la nôtre, le besoin primordial est de se faire connaître pour se développer et pour cela un travail de coopération s'impose avec d'autres structures.
- Il y a une injonction de mutualiser et en même temps une nécessité de partager (une réalité et une analyse).
- Mutualiser au-delà des frontières, des territoires. Se regrouper pour être force de proposition.
- Faisons de la nécessité un atout
- Mutualiser & coopérer : une posture déontologique de l'ESS.
- Sortir de la logique boutique ; s'ouvrir au-delà de l'association.
- La coopération interroge : comment ne pas perdre son âme ? et sa propre richesse par rapport aux autres pour servir au mieux l'utilisateur.
- Ya t-il une nécessité de pré requis ? : une culture et une éducation à la coopération ?
- Il faut commencer en premier par s'entraîner à mutualiser les bonheurs, pour être en mesure ensuite de mutualiser les difficultés.
- Coopérer pour innover entre structures par rapport aux mêmes usagers.
- Continuer à créer des « petites assos » : risque de développer de la concurrence ? Interroger les réseaux et les fédérations.
- Nous avons souvent une perception erronée de l'autre : l'interconnaissance permet de développer de la confiance.
- Faut-il attendre d'être mort pour coopérer ? Quand coopère t-on ?

---

<sup>1</sup> Article 1er loi 1901 : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »

## Les propositions

### **Ouverture, décloisonnement, interconnaissance, confiance**

- Monter des actions qui favorisent l'interconnaissance et la confiance
- Développer des ateliers d'analyse de pratique pour favoriser la coopération des acteurs ; développer des actions qui favorisent l'interconnaissance, la rencontre
- Recenser les expériences et les capitaliser ; recenser les bonnes pratiques avec un travail d'analyse ;  
Exemple : les articulateurs à Redon (idée de cluster/intelligence collective)

Ecole des Beaux arts + petites structures + DLA qui coordonne : une injonction qui a été accompagnée à Quimper

- Inventer l'espace pour coopérer entre personnes sans coopération institutionnelle ?
- Admettre que la coopération repose beaucoup sur des personnes : cela voudrait-il dire que le DLA finance des personnes ?
- Interroger les statuts des associations

### **Pédagogie /éducation à la coopération (différencier nécessité et injonction)**

- Faire de la pédagogie sur la nécessité de mutualiser, coopérer, en amont des demandes.
- Maintenir la représentativité ESS auprès des collectivités et expliquer encore et encore l'utilité sociale.
- DLA collectifs intergénérationnels – projets ; « recomposer » la demande de projet collectif au DLA.
- Accompagner mes personnes qui accompagnent les projets collectifs.
- Générer de l'envie de travailler ensemble.

### **Définition de priorités / Méthodes / Définition des rôles et de la place de chacun**

- Réaliser des diagnostics sectoriels et de territoire, partager l'état des lieux puis analyser les plans d'actions.
- Favoriser la place des usagers dans les accompagnements DLA. Mieux formaliser la participation des usagers à la définition du projet.
- Coopérer sans hiérarchie : coopérer entre les personnes et ensuite entre les structures : résultat dynamique interpersonnel.
- Développer les accompagnements collectifs : travailler en coopération avec les ressources du territoire, les OPCA, travailler en articulation avec les pôles ESS.
- Créer un « bonus » du DLA pour les projets construits en coopération.
- Privilégier les accompagnements collectifs DLA sur le thème de la coopération de différents acteurs sur un même territoire.



**Atelier « la professionnalisation »**  
**Journée 1<sup>er</sup> décembre 2011**  
**« Le DLA, quels effets, quels impacts sur la vie des structures ESS du pays de Rennes ? »**



**Participants à l'atelier**

Sylvette POIRET	<i>Amitiés Sociales</i>	Liliane LEMPERIERE	<i>Artisans du Monde</i>
Angélique BUFFET	<i>Bretagne Active</i>	Noël GUERIN	<i>Cabinet Collet</i>
Stéphanie NEVOUX	<i>Anime &amp; Tisse</i>	Nathalie WRIGHT	<i>Elan Créateur</i>
Loïck CARO	<i>QuadralReSo</i>	Laurent PRIEUR (co-animateur du groupe)	<i>Réso solidaire</i>
Vincent ROUE (co-animateur du groupe)	<i>Réso solidaire</i>		

**Le texte introductif de la thématique de l'atelier**

« **La professionnalisation** » : Le besoin de professionnalisation d'une structure passe souvent par un besoin de création d'emplois.

Devenir employeur exige de voir plus loin et de se projeter dans le temps (en terme de projet stratégique, de pilotage économique et financier, de gestion des ressources humaines..). Particulièrement difficile quand le mode de fonctionnement culturel est l'intermittence (exemple de structures culturelles).

Comment arrive t-on à dépasser la vision court terme quand le dispositif de l'emploi aidé s'inscrit lui-même dans une temporalité court terme ?

Comment aider le bénévole du Conseil d'administration à être professionnel dans la gestion de son salarié (notamment quand ce dernier est lui-même dans une démarche de professionnalisation et donc en besoin de suivi individuel) ?

**Organisation et but de l'atelier**

Le sous-groupe a pour consigne de formaliser et prioriser quelques idées et problématiques fortes (besoins, attentes) à prendre en compte sur le territoire.

Ces idées peuvent aller jusqu'à des propositions concrètes d'actions.

Elles portent plus sur des thématiques/enjeux, sur des envies, des rêves, des visions prospectives. Les propositions pourront être en lien direct avec le DLA mais peuvent aussi être en articulation et en complémentarité avec le DLA, une des finalités étant aussi de contribuer à alimenter les orientations 2012 du dispositif.

**Temps individuel**

Chacun est invité à réfléchir en silence pendant 5 minutes sur le thème de l'atelier : « En quoi fait-il écho à ma pratique ? A mon vécu ? Qu'est ce qui a le plus d'importance pour moi ? A quoi suis-je le plus sensible ? » Et à produire une phrase puis à l'écrire sur une feuille.



## Deux éléments principaux sur lesquels les participants ont réagi

### Les emplois et compétences actuelles correspondent-ils à l'activité actuelle ?

Les structures ESS sont souvent en constante évolution par rapport à leurs activités et aux besoins auxquelles elles répondent => nécessité d'accompagner les personnes en interne dans l'évolution de leurs compétences.

Au sein des structures ESS, plusieurs catégories de personnes : salariés, bénévoles, dirigeants salariés, dirigeants bénévoles.

Il y a nécessité d'investir dans la formation de tous les membres et de faire reconnaître les compétences acquises par plusieurs canaux : certification, VAE, ...

### Se projeter à moyen long terme tout en gérant des contrats de court terme (contrats de travail aidés)

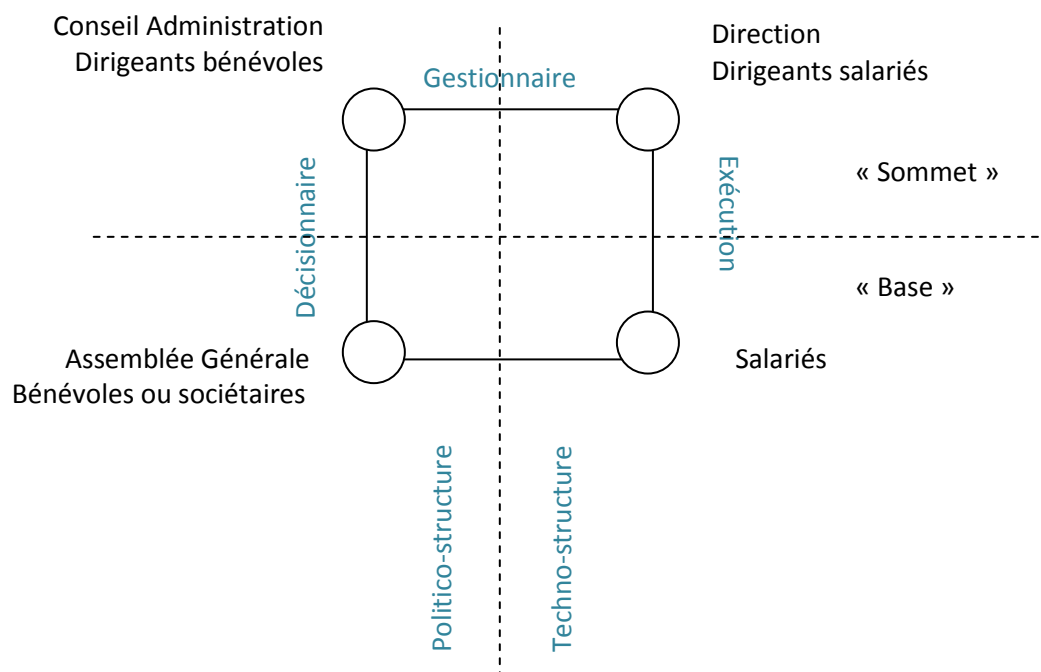
Ce point est particulièrement complexe à aborder dans les petites structures ESS lorsque la même personne se trouve en contrat aidé (court terme) et doit elle-même projeter la structure dans le moyen terme ...

Il apparaît nécessaire d'intervenir sur au moins trois aspects qui mériteraient un accompagnement adapté sur le territoire :

- réaliser des projections économiques à deux ou trois ans (budget, modèle économique, trésorerie, ...) dans un environnement incertain,
- sensibiliser à la fonction d'employeur les différents membres des structures ESS, notamment pour celles de petites tailles,
- former à l'apprentissage de la double qualité : bénévole et employeur, salarié et associé, bénévole et dirigeant, ...

## Le carré de Desroches

Le carré de Desroches peut être utilisé de plusieurs façons pour mieux comprendre les différentes parties prenantes au sein d'une structures d'ESS, les circuits de décision et d'exécution, les risques de fractures (« Base-Sommet », « Politico-structure-Techno-structure »), ...



## Trois propositions concrètes

### 1/ Lier professionnalisation et projection pluriannuelle

Mettre en place une formation collective (DLA collectif ?) sur le territoire avec CRES, Fédérations et DLA sur « comment projeter dans un environnement incertain (projections économiques, compétences, ... à deux ou trois ans) ? »

### 2/ Lier formations ponctuelles et formations professionnelles =>valorisation et reconnaissance pour les personnes

Mettre en place un livret de compétences de vie ESS avec les différentes fonctions exercées (bénévoles, salariés, dirigeants, ...)

Travailler sur la certification à partir de ce livret de compétences de vie ESS.

Travailler en lien et en référence à l'Europe, au CV européen (classification en 7 compétences clés européennes pour tout CV)

### 3/ Capitalisation, transmission

Mettre en place une « cartographie des compétences » présentes au sein de la structure ESS avec analyse annuelle en vue d'anticiper la transmission ou le recrutement des compétences.

Concernant le projet d'ESS, accompagner la formalisation de ses composantes afin de capitaliser et de s'appuyer sur le passé pour les nouveaux bénévoles, salariés, dirigeants, ... qui arrivent.



## Atelier « accompagnement tout au long de la vie... de la structure »

Journée 1<sup>er</sup> décembre 2011

« Le DLA, quels effets, quels impacts sur la vie des structures ESS du pays de Rennes ? »



### Participants à l'atelier

Yves ARNAUD	<i>GASPAR -AEF Betton</i>	Jean-Pierre DELAPLACE	<i>Bretagne Arc en ciel</i>
Jean-Yves RICHAUDEAU	<i>Coorace Bretagne</i>	Arnaldo BALTAZAR	<i>CRVA - CRES Bretagne</i>
Marie DE LA RIVIERE	<i>La maison de l'organisation</i>	Alain DIULEIN	<i>Jeunes à Travers le Monde</i>
Elodie DUVAL (animatrice du groupe)	<i>Réso solidaire</i>		

### Le texte introductif de la thématique de l'atelier

« **L'accompagnement tout au long de la vie ?** » on entend souvent le leitmotiv suivant : « besoin de formations tout au long de la vie » mais nombreuses sont aussi les expressions de structures accompagnées qui ont découvert toute la valeur ajoutée du regard extérieur pour marquer une balise sur ce qu'elles sont, sur la manière dont elles fonctionnent à ce jour et aussi pour se donner un cap, s'ouvrir des perspectives.

La vie est jalonnée d'étapes. L'évaluation continue aide à structurer les étapes de la vie des structures et de leur chemin de croissance ; La gestion d'un nouveau virage fait souvent naître ou renaître un nouveau besoin de regard extérieur, de mutualisation collective. Comment gérer au mieux cet accompagnement tout au long de la vie ? Avec le DLA, qui ne peut pas être une béquille permanente, mais aussi en lien et en concertation avec d'autres approches, d'autres acteurs, d'autres ressources ?

### Organisation et but de l'atelier

Le sous-groupe a pour consigne de formaliser et prioriser quelques idées et problématiques fortes (besoins, attentes) à prendre en compte sur le territoire.

Ces idées peuvent aller jusqu'à des propositions concrètes d'actions.

Elles portent plus sur des thématiques/enjeux, sur des envies, des rêves, des visions prospectives. Les propositions pourront être en lien direct avec le DLA mais peuvent aussi être en articulation et en complémentarité avec le DLA, une des finalités étant aussi de contribuer à alimenter les orientations 2012 du dispositif.

### Temps individuel

Chacun est invité à réfléchir en silence pendant 5 minutes sur le thème de l'atelier : « En quoi fait-il écho à ma pratique ? A mon vécu ? Qu'est ce qui a le plus d'importance pour moi ? A quoi suis-je le plus sensible ? » Et à produire une phrase puis à l'écrire sur une feuille.

## Les phrases = ce que cela vous évoque, ce que c'est ?

Accompagner une structure tout au long de sa vie, pour la sécuriser =

-Sécuriser le quotidien et les passages à risque

-Sécuriser les transmissions

-Sécuriser les salariés

-Sécuriser les adhérents

Afin de lui permettre de se concentrer sur son cœur de métier, sur sa vocation

Accompagner = cheminer avec mais qui ? comment ? quand ? où ? pour quoi ?

Un chemin il y a : un départ – un cheminement – une arrivée !!

Un collectif : partage, vision commune

Accompagner = soutenir, aider, accompagner

Accompagner au long de toute « sa » vie et non « la » vie = savoir arrêter la vie d'une structure

Vie par les actions des membres et ouverture à l'extérieur, vie non hiérarchique

Organisme vivant, des étapes, des évolutions, revenir à la source

L'accompagnement d'une structure tout au long de sa vie c'est de prolonger les instants fondateurs toujours palpitants :

-En renouvelant du projet, des cadres

-En l'adaptant aux évolutions de la vie... du territoire

-En partageant

-En arrêtant si nécessaire

Etape

Transformation

Evolution/projet initial en fonction de l'environnement interne et externe

Une structure est un organisme vivant qui passe par différentes étapes de croissances, de transformation et d'évolution d'où la nécessité d'un accompagnement. Chacune de ces étapes est décisive et demande un accompagnement souvent délicat et donc difficile.

Une structure pour vivre se nourrit d'actions de ses membres. Les actions des membres ne devraient pouvoir exister que par les échanges à l'intérieur du groupe et l'acceptation du regard et du contact avec le monde extérieur.

## Les post-it et leurs classements

### Le sens, les interrogations

Transformer l'adhésion au projet (qui est un niveau d'idée) en engagements concrets limités mais personnels pour apporter sa pierre à l'édifice

Inscrire dans les statuts les durées de mandats

Inscrire dans les statuts la révision du projet tous les « x » années

Accompagnement « fédératif » à l'instar de la « révision coopérative ». relecture périodique du projet statutaire

## Formations

Sur des thèmes concernant les structures : gestion, ressources humaines...

### Accueil du besoin/entrée dans le DLA

Développer les liens entre les structures et services d'accompagnements dans une logique de complémentarité dépassant la crainte de concurrence

Développer l'accompagnement davantage dans une logique temporelle (sur la durée) et dans une logique systémique (en réseau)

### Post-DLA

Intégrer dans la convention initiale DLA

2 suivis par an pendant 2 ans

A la suite des 2 suivis, diagnostiquer l'opportunité d'une relance (1 journée d'intervention et relance de la dynamique)

### Suivi/an pendant Ressources-porté à connaissance

Créer un organisme de référence que les structures peuvent contacter ponctuellement en cas de question

Appui conseil extérieur

Favoriser l'écoute des besoins des petites associations

Centraliser les ressources et en informer les structures – lien avec les bonnes pratiques

Informar les structures sur les possibilités et propositions d'aides/accompagnements existants

### Echanges et rencontres inter-structures

Manifestation

Projets communs, fêtes, informations, déplacement

Rencontre entre structures éventuellement à thème

Favoriser des temps et lieux de rencontres entre acteurs complémentaires sur le thème du projet de l'asso

### Autres non groupés

Une plus grande utilisation du bilan sociétal dans les CR et les bilans annuels

Prise en compte de la « gestion du temps » dans la mise en œuvre des actions : le temps des membres de l'association, temps des élus, temps des bénéficiaires...

**A/DLA**

1-retravailler l'entrée dans le DLA

Réunion collective d'information

Pré-requis clairement posés

Contact humain avant le dossier

2-retravailler le post-DLA

Suivi-périodique (à organiser avec d'autres : fédé, chargé de mission DLA, ressources, prestataires...)

Officialisation du post-DLA dans le diagnostic

**B/autres accompagnements**

1-ressources

Centraliser, diffuser

Formation à l'accueil

Centre d'orientation pour les associations

Décloisonnement, interconnaissance entre centre de ressource

2-échanges, rencontres inter-structures

Permettre d'interroger le sens de sa structure et de ses pratiques

« sortir du quotidien, éviter de ronronner... »

### **1/ Comprendre les mutations en cours ....pour que les associations se dotent de stratégies :**

*Des problématiques transversales dans lesquelles les associations doivent se situer : coopération, professionnalisation, évolutions des besoins et des métiers, transformations de la gouvernance,*

*Afin de faire émerger des stratégies :*

« Où sont les marges de manœuvres ? »

### **2/ Spécifier l'identité associative :**

*Positionner les associations dans leurs environnements : entreprises privées, pouvoirs publics*

*Accompagner les évolutions en cours : question de la participation des bénéficiaires et des usagers, bénévoles*

*Répartition des tâches entre dirigeants élus et salariés*

### **3/ Impulser une dynamique de projets**

*Construire les outils : Plan de développement, modèles économiques, dispositifs participatifs de décision*

*En les adossant aux pratiques innovantes et à des savoirs à construire*

*Pratiques de coopération, d'accompagnement*

Attention au fait que toute pratique est contextualisée ; et en changeant de contexte une bonne pratique peut devenir une mauvaise pratique.

### **Conclusion**

Equilibre à trouver entre autonomie (« comment être autonome en étant accompagné ? ») et cadre commun d'action, entre normes et projet.

Jouer avec les tensions et les paradoxes