

Septembre 2011



ÉTUDE D'ÉVALUATION DU DLA SUR LE PAYS DE RENNES

Période étudiée : 2006-2011



Vincent ROUÉ – Magistère d'économie – Sorbonne – Paris 1

SOMMAIRE

CONTEXTE	4
METHODOLOGIE	5
OBSERVATION DE L'ACTIVITE DU DLA PAYS DE RENNES DEPUIS 2006	8
PREMIERE PARTIE : ETUDE D'IMPACT	11
1 - Impact global du DLA	11
1.1 - IMPACTS QUANTITATIFS :	11
1.2 - IMPACTS QUALITATIFS	16
2 - Impacts par thèmes :	20
2.1 - PROJET ASSOCIATIF.....	21
2.2 - GRH / RESOLUTION DES CONFLITS:	22
2.3 - ORGANISATION INTERNE	23
2.4 - GESTION ET CONSOLIDATION FINANCIERE:	24
2.5 - COMMUNICATION EXTERNE	25
2.6 - DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE ET DE STRATEGIES:	25
2.7 - AIDE A LA DECISION, REGAIN DE CONFIANCE :	26
3 - Rôle et valeur ajoutée du prestataire :	28
3.1 - REGARD EXTERIEUR OBJECTIF ET CRITIQUE	28
3.2 - MEDiateur ET ANIMATEUR	28
3.3 - EXPERTISE ET APPORT METHODOLOGIQUE.....	29
4 - Rôles et valeur ajoutée du chargé de mission DLA:	30
4.1 - L'APPORT DU « DIAGNOSTIC PARTAGE » PRE ACCOMPAGNEMENT :.....	30
4.2 - LES AUTRES ROLES DU CHARGE DE MISSION DLA :	31
DEUXIEME PARTIE : FACTEURS A RISQUE & CONDITIONS PROPICES A LA REUSSITE D'UN DLA	32

1 - Conditions propices et freins au bon déroulement d'un accompagnement.....	32
1.1 - DU COTE DE LA STRUCTURE	32
1.2 - DU COTE DU PRESTATAIRE :	34
2 - Conditions propices et freins à l'application des pistes proposées :	36
2.1 - DU COTE DES STRUCTURES :	36
2.2 - DU COTE DU PRESTATAIRE :	39
TROISIEME PARTIE : ENJEUX ET PISTES D'EVOLUTION DU DLA	41
1 - Suivi post accompagnement.....	41
1.1 - POINT DE VUE DES STRUCTURES	41
1.2 - POINT DE VUE DES PRESTATAIRES :	41
1.3 - COTE CHARGE DE MISSION DLA	42
2 - Communication inter consultants – rapports avec les pouvoirs publics :	43
3 - Accompagnements collectifs / mutualisation.....	44
SYNTHESE	48
ANNEXES.....	51

CONTEXTE

Présentation¹ du Dispositif Local d'Accompagnement :

*Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'**appui** et de **conseil** aux structures qui développent des **activités et services d'utilité sociale**.*

Les structures qui peuvent être accompagnées sont :

- ▶ les associations ;
- ▶ les structures coopératives ;
- ▶ les structures d'insertion par l'activité économique.

*Répartis sur tout le territoire, des chargés de mission DLA réalisent un **diagnostic** de ces structures et leurs proposent des **prestations de conseils** adaptées à leurs besoins.*

*Depuis 2002, l'Avise assure l'animation de ce dispositif public dont la finalité est le développement de l'**emploi durable et de qualité**.*

Cette étude a été réalisée dans le cadre du suivi post accompagnement du DLA. Lancée en février 2009, la procédure de suivi post accompagnement vise à assurer un suivi des structures dont l'accompagnement s'est achevé il y a environ deux ans. Cette démarche consiste à dresser avec les structures déjà accompagnées, un état des lieux de leur situation afin de mettre en évidence les évolutions notables depuis la fin de l'accompagnement. Ce bilan passe par notamment par le relevé d'une grille d'indicateurs comptables, financiers et relatifs à l'emploi et au bénévolat.

Le travail normalement réalisé dans le cadre du « suivi post-accompagnement » s'est ici inscrit dans une démarche d'évaluation élargie mettant en avant les aspects quantitatifs et qualitatifs concernant *l'impact global du DLA du pays de Rennes sur les structures accompagnées*. Cette évaluation concerne le dispositif dans son ensemble, de la phase de pré diagnostic au travail de suivi post accompagnement en passant bien sûr par

¹ Une description plus détaillée des différentes étapes du dispositif est proposée en annexe

l'intervention du prestataire missionné. Les rencontres ainsi menées avec les membres des structures accompagnées ont permis d'une part, de relever les indicateurs de base (i.e. ceux concernés par la procédure de suivi post accompagnement) et d'autre part, de recueillir le sentiment des gérants de structures vis-à-vis du DLA. Ces derniers ont témoigné sur l'impact qu'a eu – rétrospectivement - le DLA sur leur activité en général, ce à quoi il a contribué ou ce qu'il a permis d'éviter depuis la fin de l'accompagnement qu'ils ont suivi.

La première partie de ce document présente les résultats de l'étude d'impact (analyse chiffrée et impact qualitatif).

La deuxième partie quant à elle met en évidence, au vu des accompagnements qui ont « échoués » ou qui n'ont pas pleinement porté leurs fruits, les conditions qui favorisent la « réussite » d'un accompagnement ou les facteurs qui concourent à son « échec ». Il a ici été question d'identifier les conditions de réussite d'un DLA en mettant avant les attentes vis-à-vis du consultant, des structures et du chargé de mission DLA.

La troisième partie enfin s'inscrit dans une démarche plus prospective. Elle présente les enjeux et pistes d'évolution possibles du DLA. Cette troisième partie s'est essentiellement basée sur les avis de consultants étant intervenus dans le cadre du DLA de Rennes.

Les vues et positions des principales parties prenantes du DLA (structures de l'ESS, consultants, chargé de mission DLA) ont été recueillies afin de croiser les regards et d'identifier les points de convergence ou de divergence, et ainsi d'enrichir le contenu de ce travail.

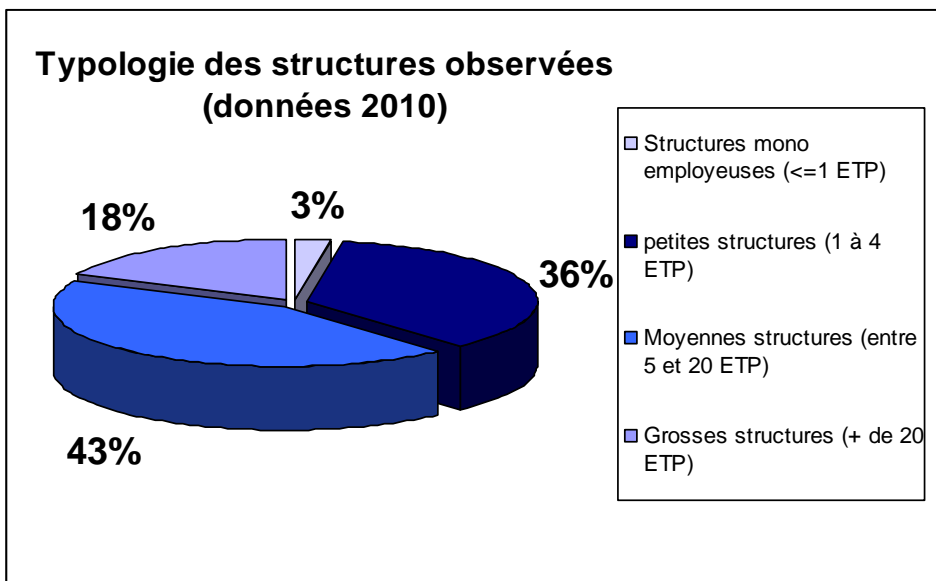
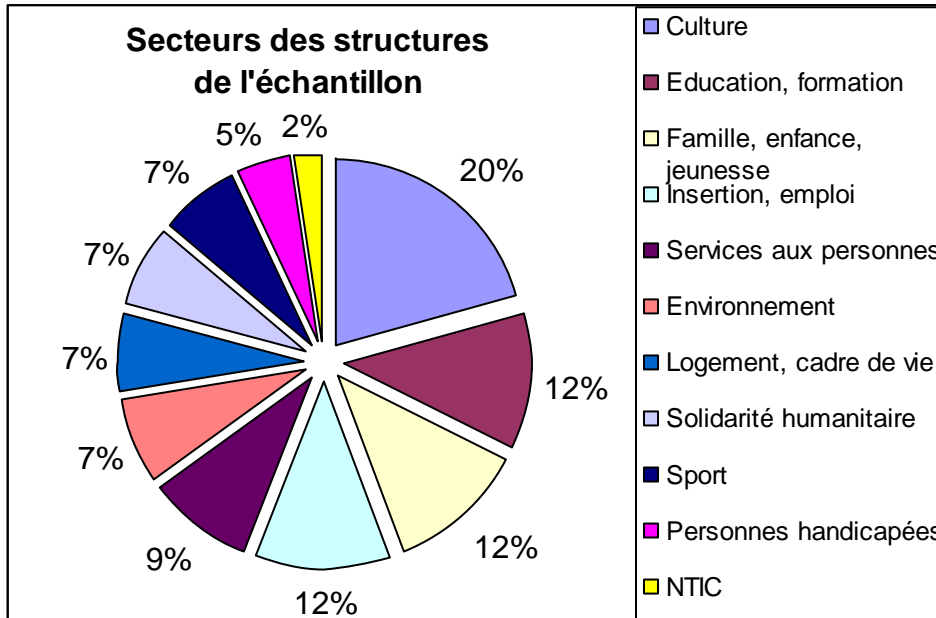
METHODOLOGIE

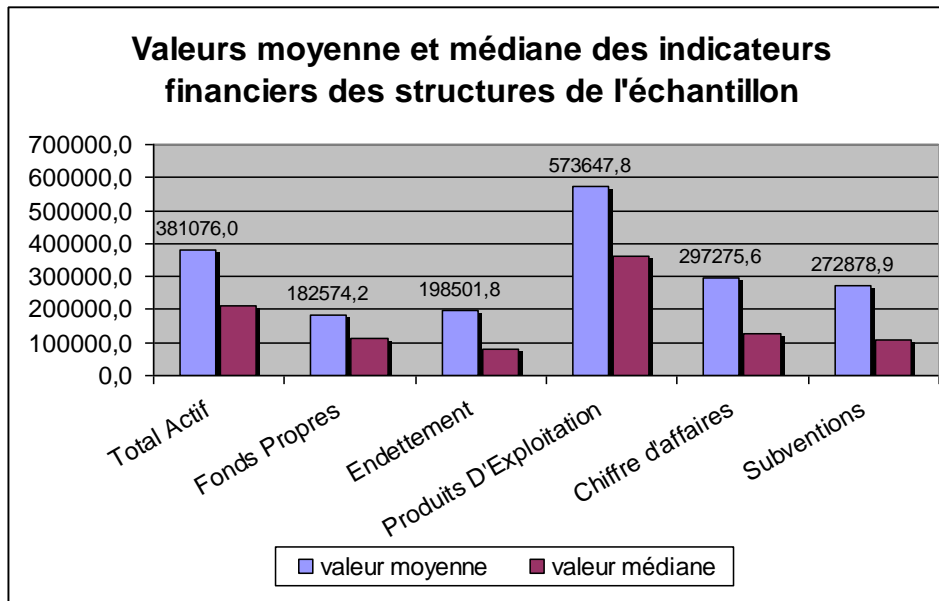
L'étude concerne **45 structures de l'ESS accompagnées entre 2006 et 2009 sur le pays de Rennes**. 29 structures ont été rencontrées en personne au travers d'entretien de 45 minutes environ. L'avis des structures restantes a été recueilli grâce à un questionnaire. Pour chaque structure les données ont été relevées à deux dates différentes: au moment du diagnostic pré-accompagnement et dans le cadre du suivi post accompagnement environ 2 à 4 ans après². Ces données ont été extraites de la base ENEE propre au DLA.

Les structures rencontrées ont été choisies de façon complètement aléatoire afin de garantir la représentativité de l'échantillon. Les différents secteurs existants sont ainsi relativement bien représentés, et des entretiens ont été menés aussi bien avec des structures satisfaites par le DLA qu'avec des structures pour lesquelles l'accompagnement ne s'était pas avéré concluant ou n'avait engagé aucune dynamique.

En parallèle de ce travail impliquant les structures déjà accompagnées, le point de vue des prestataires a été recueilli à l'aide d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des intervenants missionnés au moins une fois *sur le pays de Rennes* depuis 2006. Le taux de retour (24 prestataires ont répondu, ceci équivaut à un taux de retour de 54%) et la qualité des réponses se sont avérés très satisfaisants de ce côté là.

² La période moyenne étudiée entre la date du diagnostic pré accompagnement et la date du suivi post accompagnement est de 3.3 ans sachant qu'un accompagnement dure en moyenne 6 mois.





Le secteur de la culture est fortement représenté dans l'échantillon étudié. Ce dernier est majoritairement (79%) composé de petites et moyennes structures. Les structures mono employeuses tout comme les grosses structures restent minoritaires. L'histogramme quant à lui illustre le profil « moyen », en termes d'indicateurs financiers, des structures étudiées. La comparaison avec les valeurs médianes permet d'atténuer l'importance des valeurs extrêmes.

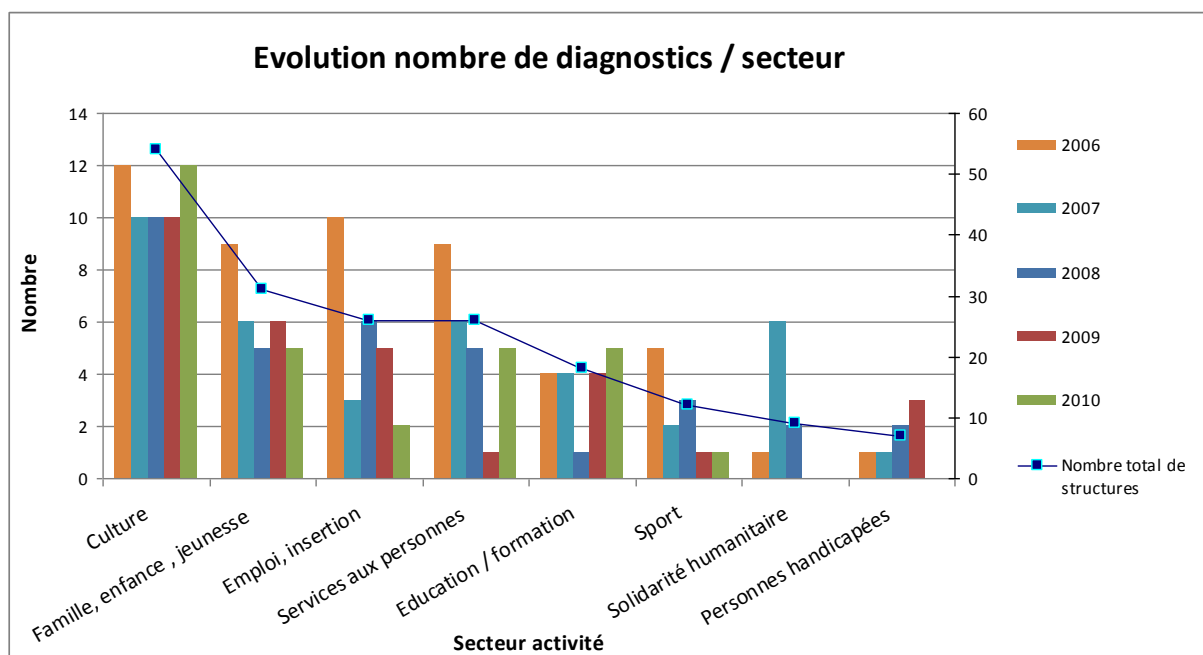
Le fait que l'étude se soit cantonnée au pays de Rennes uniquement a considérablement limité la taille de l'échantillon étudié. De plus le caractère récent de la procédure de suivi post accompagnement et les changements concernant les relevés d'indicateurs dans la base ENEE qui s'en sont suivis (en particulier au niveau de l'emploi) ont exacerbé la petitesse de l'échantillon. Ces évolutions ont parfois rendu délicate la comparaison entre deux dates, des données propres à certaines structures. Enfin, la difficulté de réunir, pour chacune des structures suivies, l'ensemble des indicateurs étudiés (bilan, compte de résultat, et données relatives à l'emploi) a encore restreint le nombre total de structures étudiées.

Un travail de mesure d'impact mené par l'Avisé est en cours de réalisation au niveau national. Ce dernier se base sur les suivis post accompagnement réalisés par tous les DLA en France.

Nous sommes donc bien conscients des limites statistiques (au niveau de la significativité des résultats) de cette étude, étude qui n'a pas vocation à représenter l'impact global du DLA au niveau national. Ce travail réalisé à l'échelon du pays de Rennes donne simplement un aperçu des effets, des points de vigilance et des enjeux du Dispositif Local d'Accompagnement.

OBSERVATION DE L'ACTIVITE DU DLA PAYS DE RENNES DEPUIS 2006

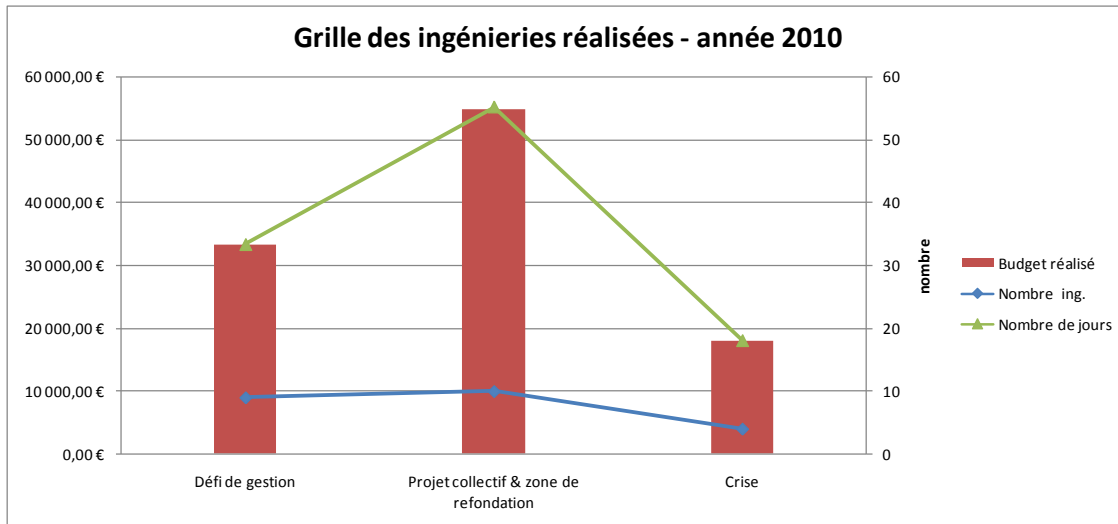
Demande et diagnostics



La culture est depuis les cinq dernières années le secteur le plus demandeur, suivi ensuite par la « *famille, enfance, jeunesse* »

Activité chiffrée dla pays de Rennes	2010	2009	2008	2007	2006
Nombre structures nouvelles accueillies	22	28	30	53	42
Nombre structures bénéficiaires d'un diagnostic	35	34	44	38	49
Nombre ingénieries individuelles	21	47	23	28	36
Nombre ingénieries collectives	2	5	4	7	4

Objet des ingénieries individuelles et collectives



Domaine	Nomenclature ENEE
Défi de gestion	Management / GRH
	Organisation Interne
	Communication / NTIC
Développement projet collectif & zone refondation	Projet de structure
	Changement de statut
	Mutualisation
Crise	Stratégie de consolidation

Le nombre total d'ingénieries sur le défi de gestion est proche de celui sur le projet collectif & zone de refondation.

Le budget est beaucoup plus important au prorata du nombre de structures sur la partie projet collectif & zone de refondation.

Ceci est dû principalement aux accompagnements collectifs réalisés sur le projet de structure.

Par ailleurs, même si cet impact est moins visible, la définition d'un projet, d'une stratégie est plus longue et complexe à mettre en place dans sa gestion du changement que des aspects techniques et organisationnels.

Les prestataires

	2010	2009 ³	2008	2007	2006
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	18	31	20	25	31
Somme prestations par les 5 premiers prestataires (S)	10	14	11	15	13
Nombre d'ingénieries (I)	23	43	27	35	40
Nombre moyen de missions par prestataires (I/N)	1,28	1,39	1,35	1,4	1,29

L'indicateur I/N en 2010 est le faible observé depuis 2006. Ceci indique que la diversité de prestataires n'a jamais été aussi importante.

Néanmoins on peut constater que 3 des 4 prestataires les plus missionnés interviennent sur le secteur culturel.

A noter que deux réseaux associatifs ont été missionnés sur l'année 2010, à savoir la Ligue de l'enseignement d'Ille et Vilaine et le PEPS-ACEPP35, à chaque fois pour intervenir sur des structures non fédérée ou hors de leur propre réseau.

³ 2009 : les chiffres 2009 sont corrigés pour prendre en compte la réalité d'ingénieries coupées en deux et faisant l'objet de deux conventions sur les deux années civiles 2008 et 2009

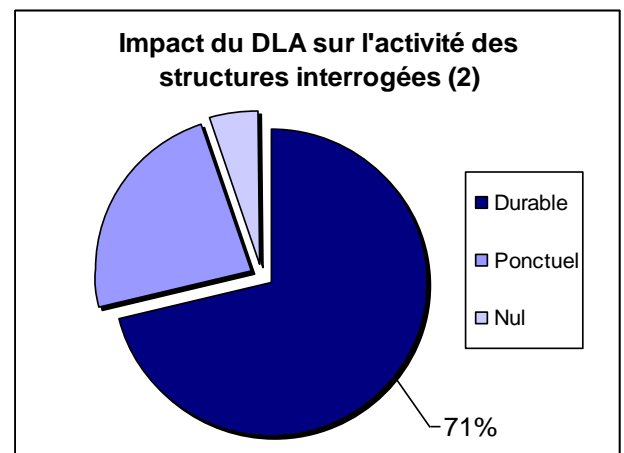
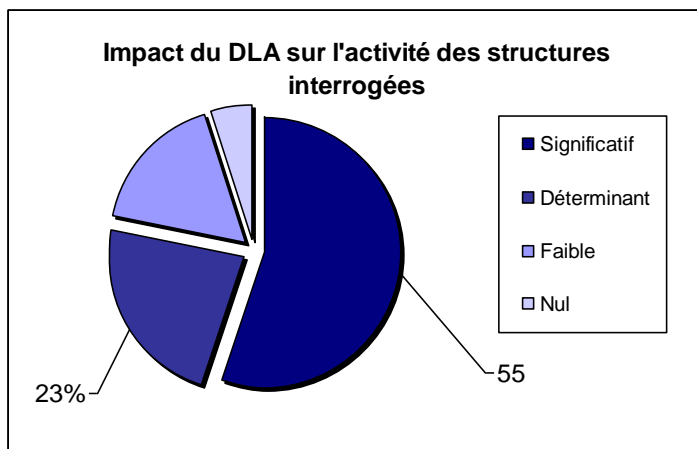
PREMIERE PARTIE : ETUDE D'IMPACT

1 - Impact global du DLA

Le DLA est un dispositif qui répond de façon individualisée aux problèmes que peut rencontrer une structure ou un ensemble de structures de l'ESS. Même si ces problèmes concernent généralement une ou plusieurs thématiques *spécifiques* (les accompagnements sont « sur mesure ») des tendances de fond peuvent être identifiées concernant l'impact global du DLA sur l'ensemble des structures de l'échantillon.

1.1 - IMPACTS QUANTITATIFS :

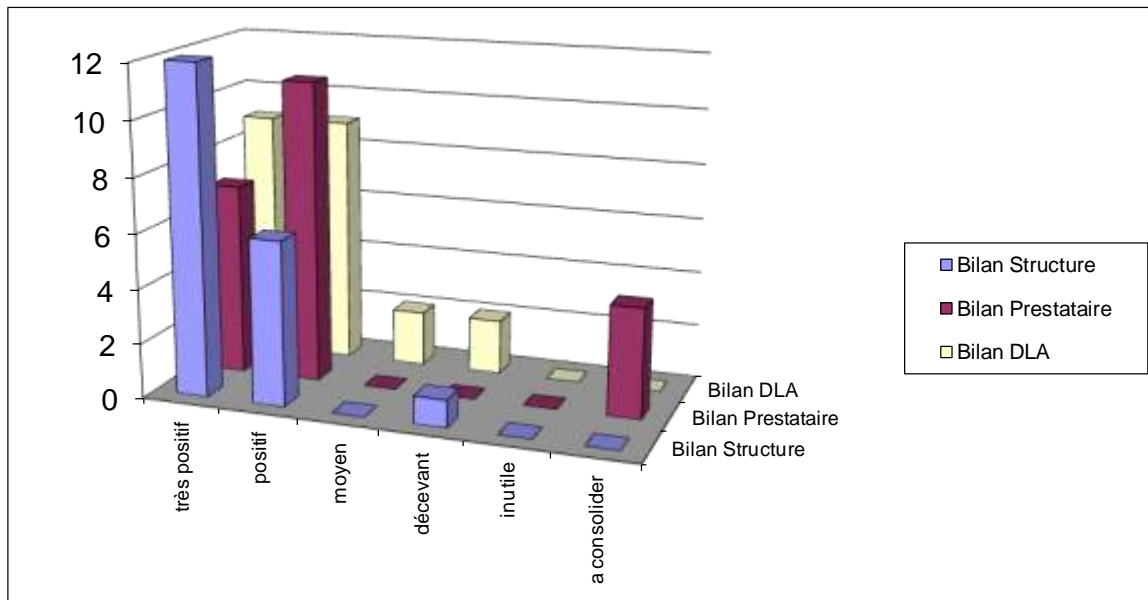
▪ 1.1.1 - Niveau d'impact et satisfaction des parties prenantes du DLA



Il ressort de l'étude (structures rencontrées en personne et structures ayant répondu au questionnaire) que **78% des bénéficiaires du DLA ont jugé l'impact « significatif » ou « déterminant »** pour la conduite de leur activité et que **71% ont considéré cet impact « durable »**.

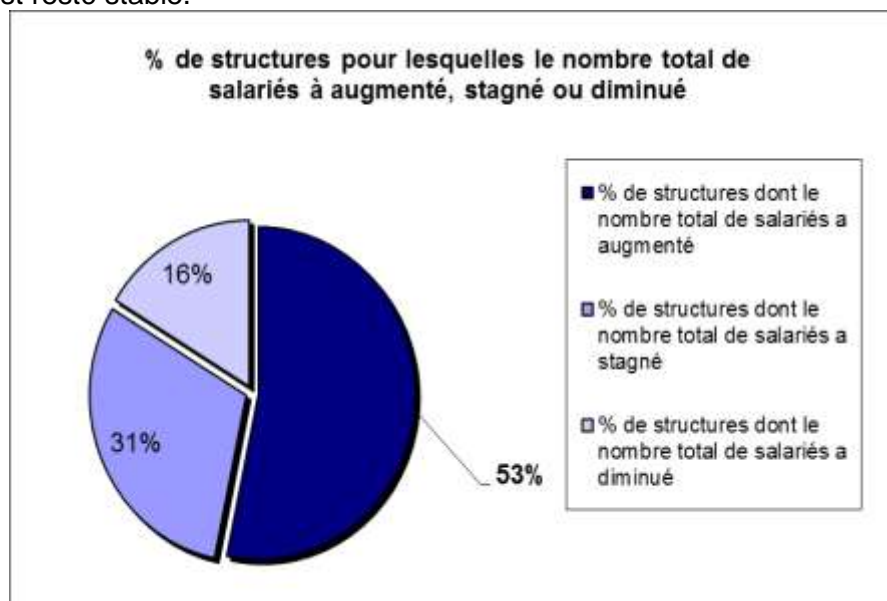
Si l'on raisonne non pas en termes « d'impact » mais de « satisfaction » (très positif, positif, moyen, décevant, inutile, à consolider), les fiches d'évaluation envoyées à chaud aux parties prenantes (structures et consultant) juste à l'issue de l'accompagnement, permettent également de mettre en évidence certains constats.

Ci-dessous une représentation des 20 dernières évaluations formalisées (vision tripartite Structure / Prestataire / DLA) qui illustre le fait que sur 20 accompagnements, 18 structures et prestataires (90%) ont jugé l'accompagnement « positif » ou « très positif ». Les structures émettent les avis les plus valorisants.

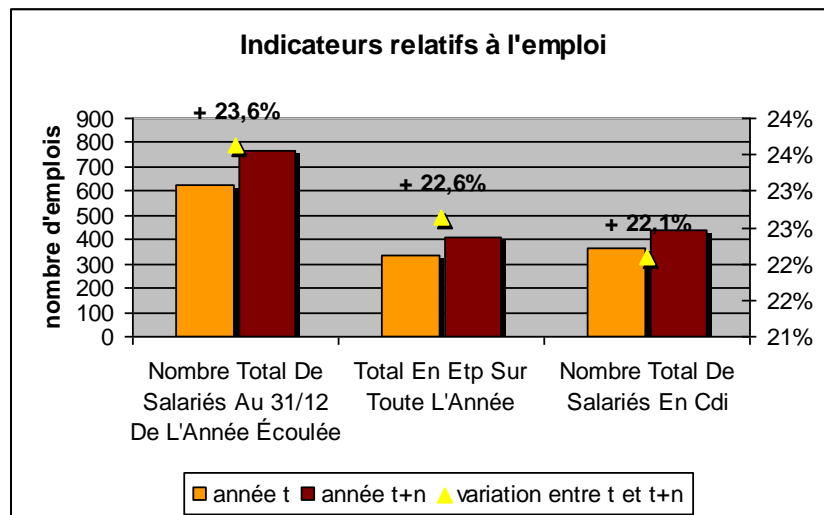


1.1.2 - Impact sur l'emploi

61% des structures interrogées ont augmenté leur volume d'emploi, 13% ont observé une baisse du nombre de leurs salariés tandis que l'effectif salarié des 26% des structures restantes est resté stable.



En termes de création/consolidation/pérennisation de postes, les chiffres indiquent qu'en moyenne sur la période étudiée, **le nombre total de salariés au sein de ces associations a augmenté de 24%**⁴, **le nombre total d'ETP de 22.6%** et **le nombre de salariés en CDI de 22.1%**.

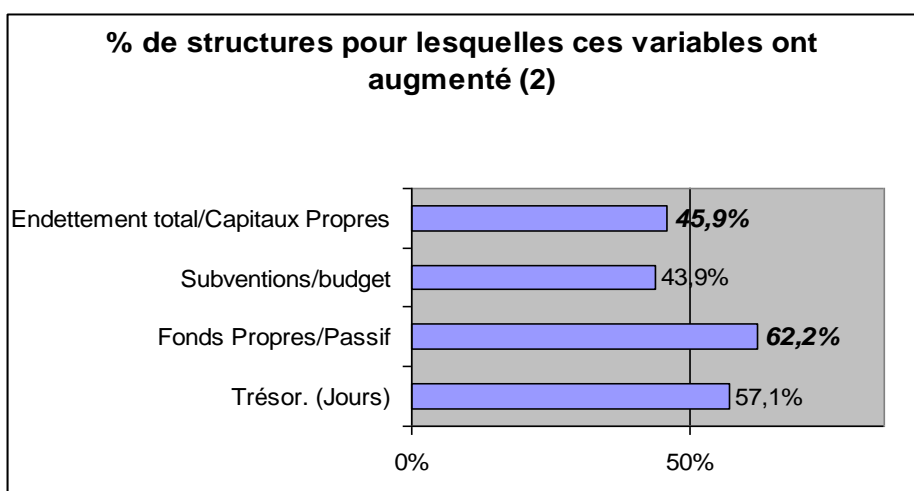
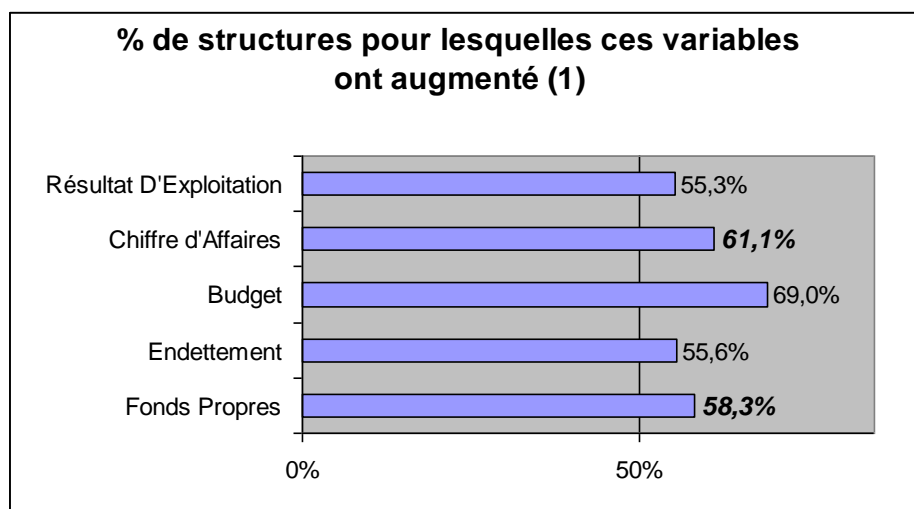


La part attribuable à l'action du DLA dans les taux de variation des indicateurs observés est bien sûre très délicate à déterminer d'autant qu'au niveau de l'emploi, seulement 11% des accompagnements dans l'échantillon étudié concernaient directement l'embauche ou la pérennisation d'un poste. Parmi ces 11%, on peut quand même relever que 80% ont débouché sur une création/mutualisation/consolidation de poste.

▪ 1.1.3 - Impact financier

En outre, l'intérêt de cette analyse chiffrée est de révéler que la situation financière des structures ex post ne s'est pas détériorée. **Au contraire la grande majorité des structures accompagnées ont vu leurs indicateurs clés s'améliorer.**

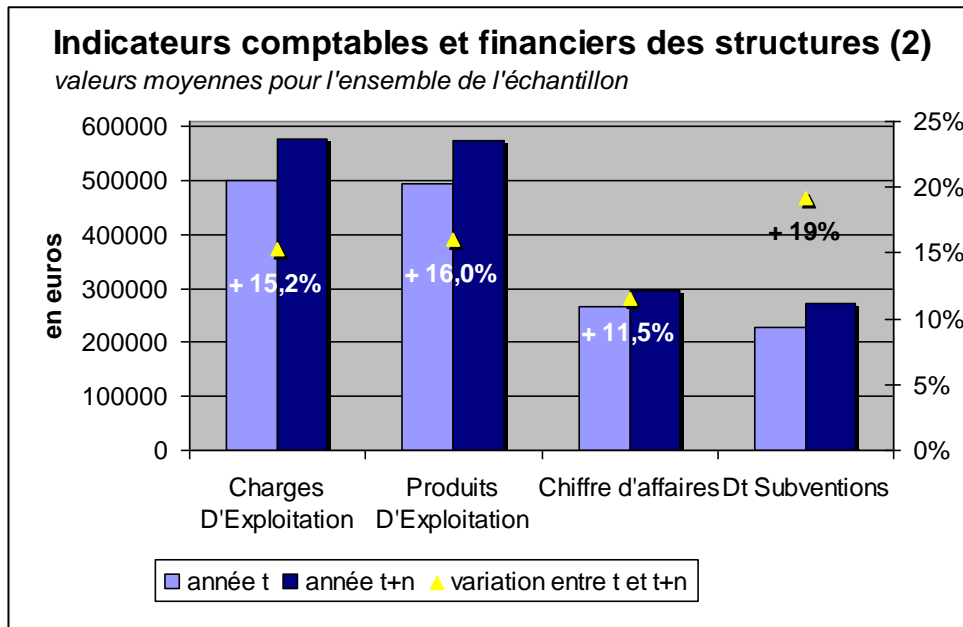
⁴ ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen de 6.7% étant donné que la période étudiée est en moyenne de 3.3 ans



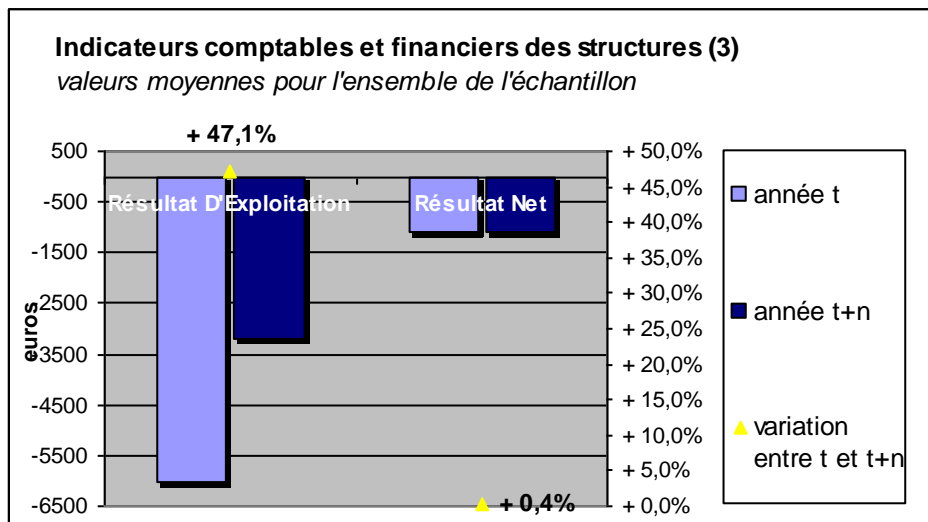
En effet, ces graphiques illustrent la tendance générale à la hausse des indicateurs et ratios relevés auprès des structures accompagnées. Il apparaît ainsi que, respectivement, 58,3 % et 61% des structures accompagnées ont vu leurs fonds propres et leur chiffre d'affaire augmenter (pour celles dégagant un chiffre d'affaire). De même une majorité de structures (57%) ont vu leur trésorerie s'accroître.

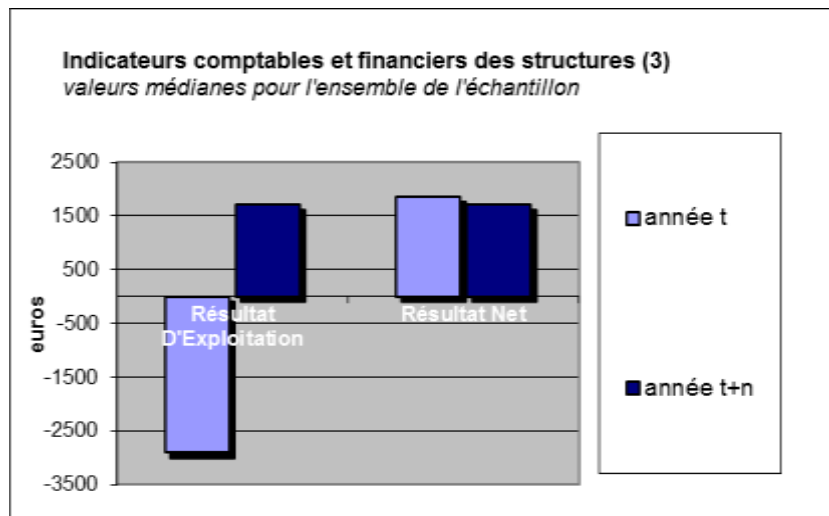
Si l'endettement global s'est accru pour 55% des structures, elles ne sont qu'une minorité – respectivement 46% et 44% - à afficher une hausse des ratios « d'endettement sur capitaux propres », et « de subventions sur budget ». **En général les chiffres révèlent une consolidation ou un développement de la situation financière et économique de la majorité des structures accompagnées.**

Lorsque l'on étudie l'évolution des *valeurs moyennes ou médianes* (si l'on souhaite gommer l'influence des valeurs extrêmes), là encore certaines tendances se dégagent nettement de l'échantillon. Il faut cependant interpréter ces évolutions avec une grande précaution au vu de la taille de l'échantillon étudié.



Ces graphiques illustrent **l'augmentation sensible de la valeur moyenne des fonds propres (+25%)**, du budget et du chiffre d'affaire des structures étudiées. Ces résultats mettent en avant une certaine consolidation de la situation financière et comptable des structures accompagnées. *L'analyse avec les valeurs médianes fait apparaître les mêmes tendances, les taux de variation étant alors légèrement supérieurs aux taux de variation observés avec les valeurs moyennes.*





L'analyse en valeur médiane fait ressortir des résultats d'exploitation/nets positifs l'année t+n.

Ces chiffres sont à manipuler avec prudence : la crise actuelle a fortement impacté le secteur associatif et ce surtout depuis fin 2010 et 2011 avec notamment d'une part une baisse importante des subventions dans le secteur culturel et social et d'autre part une destruction nette d'emplois dans le secteur associatif. En effet selon la 9e édition de l'étude menée par l'association Recherches & solidarités, intitulée « La France associative en mouvement » entre octobre 2010 et juin 2011, 26 000 emplois nets y ont été supprimés. Cet effet de « crise à retardement » ne se lit pas encore dans les résultats avancés. Cette baisse sensible des subventions s'accompagne d'une précarisation accrue des emplois au sein de ce secteur, puisque seules 6 % des embauches se font en CDI. Selon Roger Sue, professeur à l'université de Caen et à l'université de Paris-V-Sorbonne, « tous les indices d'une inversion de tendance, et peut-être d'un vrai retournement de l'élan associatif, semblent réunis. »

De plus tous les DLA ne visent pas forcément directement la consolidation financière d'une structure. C'est pourquoi cette analyse chiffrée doit être mise en parallèle d'effets plus qualitatifs que le DLA a pu générer au sein des structures.

1.2 - IMPACTS QUALITATIFS

Si les données chiffrées précédemment avancées révèlent certaines tendances de fond, l'impact du DLA ne peut se réduire aux aspects purement quantitatifs. L'objectif premier du DLA est bien d'assurer la pérennité des associations accompagnées dans une perspective de consolidation de l'emploi. Atteindre cet objectif ne passe pas uniquement par la consolidation financière des structures accompagnées. Ainsi le travail réalisé sur le projet

associatif, sur les relations administrateurs/bénévoles ou administrateurs/salariés sont des aspects, parmi d'autres, essentiels pour assurer la pérennité d'une structure.

C'est pourquoi nous avons tenté de mettre en évidence, au regard des retours des structures accompagnées et des prestataires missionnés, les impacts d'ordre qualitatif, en les classant par ordre décroissant d'occurrences.

▪ 1.2.1 - Questionnement et prise de recul

Structures et intervenants tendent nettement à se rejoindre sur le fait que l'apport premier du DLA, outre les problématiques propres à chaque accompagnement, est **d'encourager le questionnement** concernant l'activité et le fonctionnement des organisations

« Le DLA nous a poussé à nous questionner et à nous remettre en question »
« Nous avons pris conscience de l'importance qu'il y avait d'élargir nos partenariats »
« Ça nous a permis de sortir la tête du guidon »
[Paroles de structures]

accompagnées. Le dispositif permet de prendre un **temps de pause** pour « *interroger l'existant* » et réfléchir aux perspectives de développement. Ce temps de pause et de réflexion collective permet « *d'officialiser des constats* » et de **prendre conscience des impératifs de changement**. En

rendant lisibles certains enjeux stratégiques - en termes de communication interne et externe, de partenariats à tisser, de clarification des tâches etc - le dispositif tend à révéler l'importance qu'il y a pour la structure de les relever. Ainsi le fait de **prendre du recul**, de prendre le temps d'analyser la situation et de « *sortir la tête du guidon* » (6 occurrences), autorise une « *remise en question* » bénéfique pour des structures qui se sont souvent construites sans véritable plan d'action.

▪ 1.2.2 - Dynamique collective, remobilisation des acteurs

L'autre apport majeur du DLA applicable à la quasi-totalité des structures réside dans la **démarche collective** que l'accompagnement engage au sein des structures. Le dispositif semble grandement favoriser - dans la grande majorité des accompagnements - la communication interne entre tous les acteurs de la structure (pas simplement entre salariés ou dirigeants). Les notions de « *croisement des regards* » (citée par 16% des structures), de « *thérapie associative* » et de « *partage des points de vue* », soulignent la capacité du DLA à favoriser les échanges, à prendre un temps de pause afin « *révéler les non-dits* » (8%).

Etant encouragés à travailler et à réfléchir ensemble, les acteurs des structures reconnaissent souvent que le DLA a tendu à renforcer ou même à créer des liens. Cela favorise en retour l'implication des membres autour du projet de la structure. Ce travail de réflexion, mené de façon co-construite, permet à tous les acteurs de *partager une vision commune du projet associatif* et de son orientation. **41% des**

« *Le DLA a permis de remobiliser les administrateurs et de les rapprocher des salariés et des bénévoles de notre association* »

« *On a retrouvé une cohérence et une confiance au sein de l'équipe* »
[structures]

structures interrogées reconnaissent ainsi que le DLA a accru l'implication des membres de l'équipe (essentiellement salariés et administrateurs).

▪ 1.2.3 - Outil de mise en mouvement de la structure

Une autre plus-value du dispositif, qui découle en partie du travail collectif mené sur le projet, se situe dans la « **dynamique d'évolution impulsée** » (8%) par le dispositif, dispositif qui s'avère ainsi être un *outil de mise en mouvement*. Deux structures ont d'ailleurs souligné que l'intérêt du dispositif, à la différence d'une subvention classique était qu'il ne se contentait pas d'apporter un soutien financier mais qu'il induisait une véritable dynamique en poussant la structure à se mobiliser, à réfléchir à son devenir et à se mettre en action.

Le fait même de solliciter un DLA est une preuve que la structure désire avancer dans son développement. Le travail collectif cité précédemment encourage l'équipe à se

« *On a retrouvé un sens* »
« *Le DLA nous a donné un second souffle* »
[structures]

remobiliser autour du projet et des valeurs défendues par la structure. Ce travail permet lui parfois de « *passer un cap* » en interne quand la structure tend à se scléroser. Le plan d'action et les objectifs dont se dote la structure lui servent de

feuille de route ce qui généralement, redonne une dynamique au projet.

De plus, cette mise en mouvement est facilitée par le fait que ce soit un intervenant extérieur neutre qui accompagne la structure. D'une part l'intervenant motive les acteurs de la structure et leur « *redonne confiance* » (12%) notamment en valorisant le potentiel de la structure ; et d'autre part **sa neutralité** « *facilite l'acceptation du changement* » (8%) par l'ensemble des acteurs.

▪ 1.2.4 - Professionnalisation et structuration de l'activité

Enfin, le **DLA contribue à professionnaliser, à structurer et à rationaliser les structures** accompagnées en leur apportant d'une part, une méthodologie ; et d'autre part en les sensibilisant aux enjeux relatifs à la gestion, à l'organisation ou à la stratégie. Cette professionnalisation confère - entre autres - à la structure une *meilleure vision à moyen terme* qui lui autorise une plus grande marge de manœuvre. Cette marge de manœuvre lui permet de mieux anticiper les changements liés à l'environnement ou au contexte économique. A la question « quel est selon vous l'apport principal du DLA sur les structures accompagnées ? » 32% des prestataires interrogés mettent en avant cet aspect.

De leur côté, 17% des structures avancent plutôt **l'apport de méthodologie** comme l'un des principaux motifs de satisfaction du DLA sur leur activité.

Outre l'apport d'outils opérationnels, en matière de gestion notamment, ce travail de structuration consiste à accompagner les structures dans la **recherche d'un équilibre entre les dimensions « sociales » et « économiques »**, entre les valeurs propres au monde de l'ESS et celles relevant plus de la culture d'entreprise.

Les aspects relatifs au management, à la gestion financière ou à l'organisation tendent souvent à être mis de côté pour des raisons « idéologiques ».

Or les acteurs du monde associatif, et en particulier les administrateurs d'associations, ont des tâches de plus en plus complexe à assurer. Leur besoin de soutien est ainsi d'autant plus important qu'ils sont avant tout bénévoles. Aussi, bien que les valeurs défendues par les acteurs du monde de l'ESS soient différentes de celles partagées par les acteurs du secteur marchand, une

« Les conseils d'administration ont besoin d'être soutenus dans une tâche de plus en plus complexe, alors qu'ils sont avant tout bénévoles. [...] La « rigueur » (organisationnelle, financière...) reste une obligation pour toute structure ayant la responsabilité de salariés et d'argent public. »

[consultant]

certaine rigueur (en termes d'organisation, de GRH et de gestion financière) reste nécessaire pour toute structure amenée à gérer des fonds publics et des salariés. Ce point à propos du besoin de soutien au monde associatif est important à relever ; il s'applique notamment aux petites structures en développement qui doivent s'adapter pour passer de l'« amateurisme » au professionnalisme ou simplement pour passer le cap de l'« amateurisme ». La professionnalisation qu'amène le DLA ou le fait même d'avoir suivi un DLA peut être vu comme un gage de sérieux par les partenaires institutionnels. 32% des structures reconnaissent ainsi **l'impact positif du DLA sur leur visibilité ou leurs relations partenariales.**

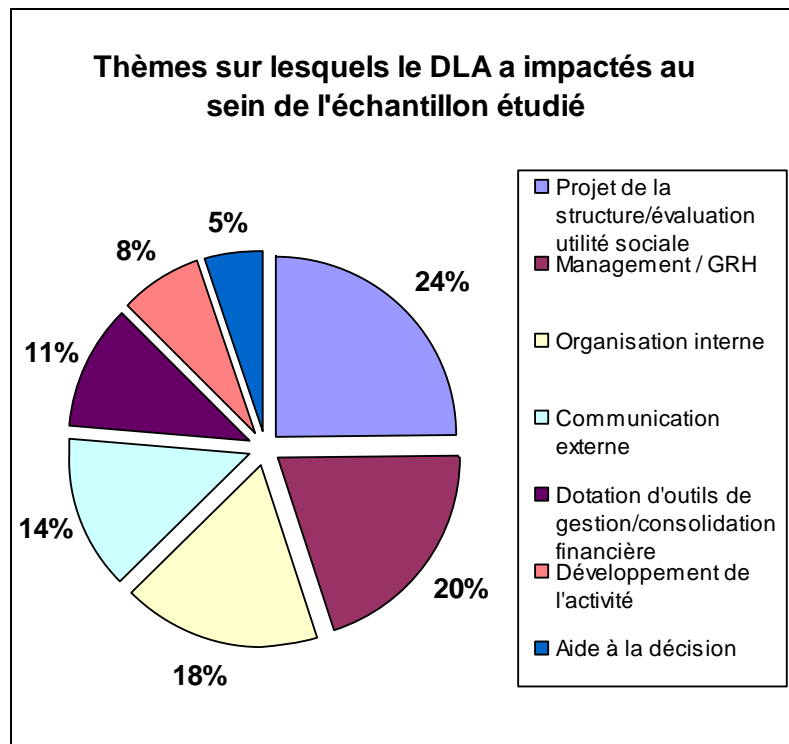
Points clés :

- *Temps de pause, questionnement prise de conscience et de recul*
- *Dynamique collective enclenchée, remobilisation des acteurs*
- *Mise en mouvement de la structure grâce à l'intervention d'un acteur externe à la structure qui redonne confiance et facilite l'acceptation du changement*
- *Professionnalisation et apport méthodologique*

En encourageant une remobilisation de tous les acteurs, en dotant la structure d'un plan d'action qui sert de feuille de route et permet et de voir à plus long terme, les points cités ci dessus concourent déjà à renforcer la pérennité de la structure.

2 - Impacts par thèmes :

S'il est possible de relever des tendances de fond concernant l'impact du DLA, chaque accompagnement est « unique ». En effet l'objectif du DLA est d'apporter une réponse individualisée, « sur mesure » aux problèmes rencontrés par la structure. De ce fait, la plupart des accompagnements portent sur une thématique précise. On peut dégager 6 grands thèmes d'accompagnement et identifier la nature des apports du DLA (apports opérationnels et apports qualitatifs/diffus) au sein de chaque thème. Il arrive régulièrement que des ingénieries concernent plusieurs thèmes d'accompagnement.



2.1 - PROJET ASSOCIATIF

Au sein de l'échantillon étudié, le premier thème d'accompagnement du DLA concerne le projet associatif des structures. Une large part des accompagnements porte sur la **clarification du projet associatif, politique ou culturel des structures, ou sur la valorisation de leur utilité sociale**. Le projet est souvent considéré comme les « fondations de la structure ». La redéfinition des objectifs poursuivis, des valeurs défendues, des finalités permet aux structures de poser les bases pour construire un véritable plan d'action partagé entre les différents acteurs (salarié, administrateurs, direction et bénévoles).

Au niveau pratique, le travail sur le projet peut se traduire par la création d'une charte, d'un règlement intérieur ou tout simplement d'une mise en forme par écrit des missions et valeurs défendues par la structure. Le fait de pousser les structures à véritablement s'interroger sur leur projet et surtout à le formaliser tend également à leur faire intégrer les enjeux stratégiques de développement. La *définition d'un plan d'action autorise une marge d'anticipation appréciable* dans un environnement changeant. Ce dernier point vaut surtout pour les structures fortement dépendantes de subventions et dont l'équilibre et la pérennité dépendent d'aides publiques pas nécessairement stables et continues dans le temps.

Ce travail permet de redonner un sens à une structure, et de lui redonner confiance en la soutenant dans ses choix d'orientation. La clarification du projet peut aussi amener un repositionnement de l'activité de la structure.

La définition du projet associatif et le besoin qu'a la structure d'être au clair avec son projet sont des aspects fondamentaux. Le travail sur le projet est souvent à la base du fonctionnement de la structure et de sa gouvernance.

2.2 - GRH / RESOLUTION DES CONFLITS:

▪ **Gestion des Ressources Humaines :**

Le second thème majeur abordé dans le cadre du dispositif (et au travers de cette étude) concerne la gestion des ressources humaines.

Quand un DLA porte directement sur la GRH (*création ou pérennisation de postes*), en pratique l'accompagnement concerne la définition d'un besoin de recrutement ou un appui à la mise en œuvre d'un recrutement. Quand il s'agit de pérenniser des emplois aidés ou de mutualiser un poste l'accent est alors mis sur le développement de l'activité, la recherche d'un équilibre budgétaire ou de financements pour les postes à venir, la construction d'un plan financier, la gestion des plannings etc. ***Une projection dans le temps est nécessaire pour déterminer les conditions de pérennité de la création potentielle d'un poste.***

L'apport de compétences en termes de GRH de la part du prestataire est ainsi très appréciable pour des structures qui souffrent souvent de lacunes dans ce domaine (*14% structures ont exprimé des besoins sur ce thème – recrutement, entretien d'embauche, management*).

Par ailleurs, même lorsque l'accompagnement ne porte pas directement sur la thématique de l'emploi, le DLA participe nécessairement à la pérennisation d'emplois au travers de son objectif général de consolidation de structures. En identifiant les risques et les opportunités de la structure, le DLA joue un rôle d'autant plus crucial sur ce point que les politiques publiques en matière d'emplois aidés sont relativement fluctuantes et empêchent de ce fait d'anticiper convenablement une pérennisation de poste. Le besoin d'appui externe est ainsi particulièrement ressenti sur cet aspect là.

▪ **Résolution des conflits**

En termes de résolution des conflits le DLA peut aussi s'avérer être un outil efficace. En encourageant le croisement des regards et les échanges entre les parties prenantes d'une structure, le dispositif permet de « *libérer la parole* » (cité 2 fois) et de « *renforcer la cohésion au sein d'une équipe* ». En effet, la neutralité du prestataire missionné et les échanges internes qu'il encourage favorisent la confrontation entre acteurs et facilitent le règlement des conflits (Les dissensions internes et parfois larvées sont révélées). Cependant, ***les accompagnements qui portent sur ce thème sont les plus susceptibles d'achopper, notamment lorsque les relations au sein d'une équipe se révèlent trop conflictuelles.*** Le départ d'une partie des membres d'une structure ou l'éclatement d'une équipe qui n'arrive à avancer de concert, ne doivent pas être vus comme un échec mais parfois plutôt comme un mal nécessaire à la survie d'une association. Cela permet parfois de débloquer des situations critiques. Les associations concernées par ce type de crise (ici 9% des structures) et pour lesquelles le DLA n'a pas abouti sur une résolution des conflits internes reconnaissent toutes que sans le DLA la situation aurait sans doute été pire.

Points clés :

- Compétences externes appréciables sur des points tels que la définition des besoins de recrutement ou l'appui à la mise en œuvre d'un recrutement.
- L'instabilité des politiques publiques en matière d'emplois aidés empêche d'anticiper convenablement une pérennisation de poste : le besoin d'appui externe est ainsi particulièrement ressenti sur cet aspect là.
- En matière de résolution des conflits, l'intervention d'un acteur extérieur indépendant « libère la parole » et s'avère souvent pertinent pour débloquer des situations critiques.

2.3 - ORGANISATION INTERNE

Les accompagnements concernant l'organisation interne des structures occupent ici la 3ème place en nombre de structures concernées. Par « organisation interne » il faut entendre tout ce qui a trait à la **répartition des tâches, à la définition des rôles et responsabilités des membres de l'équipe, ou encore à l'articulation entre les instances exécutives et de contrôle**. Même quand les accompagnements ne portent pas spécifiquement sur ce thème, l'organisation interne est souvent impactée par le dispositif puisque 61% des structures reconnaissent l'impact positif du DLA sur l'organisation (clarification des tâches, rôles etc).

Lorsque l'accompagnement porte sur ce point, l'apport opérationnel du dispositif consiste souvent à *mettre en place (ou à redéfinir) des fiches de poste ou un organigramme*. Ainsi lorsque le DLA porte sur les aspects organisationnels, à l'issue de l'accompagnement les places et rôles de chacun sont généralement clarifiés et repositionnés. Ce travail s'avère très souvent fructueux dans la mesure où certaines structures, notamment les plus petites, tendent à sous estimer l'importance de cet aspect. **La création d'un organigramme ou de fiches de poste permet ainsi une clarification et une rationalisation des tâches** (ex : suppression des doublons, pas de confusion sur « qui décide ») qui amènent souvent des gains en efficacité.

En termes plus qualitatifs, les échanges initiés par la mise en place de groupes de travail permettent également à chacun de resituer les fonctions des autres, spécialement lorsque ces temps d'échange mobilisent des acteurs pas forcément amenés à se rencontrer régulièrement

(administrateurs/membres du bureau et salariés/bénévoles).

« Au final, chacun est ainsi plus à même d'identifier la différence de fonction et de rôle entre les administrateurs, en charge des objectifs politiques, et les professionnels en charge de la mise en œuvre (gestion et des interventions techniques). »

[Consultant]



Au final, chacun est ainsi plus à même d'identifier la différence de fonction et de rôle entre les administrateurs (en charge des objectifs politiques) et les professionnels en charge de la mise en œuvre (gestion et des interventions techniques). **Ces démarches tendent à améliorer ou du moins à réactualiser l'articulation entre instances exécutives et instances de contrôle et à retrouver une cohérence dans l'organisation du travail.**

Points clés :

- Le travail sur la gouvernance est fondamental. Les crises de gouvernance sont les plus délicates et les plus difficiles à gérer (direction ou CA endormi, défaillants) mais la résolution de ce type de crise est parfois une étape indispensable pour remédier à des problèmes plus larges (perte de sens sur le projet, dysfonctionnement internes, conflits internes).
- L'intérêt du travail fait sur la clarification/redéfinition des rôles et tâches de chacun des acteurs est souvent mis en avant par les structures

2.4 - GESTION ET CONSOLIDATION FINANCIERE:

Les accompagnements centrés ce thème consistent généralement à ramener des structures en difficulté vers un certain équilibre économique. En pratique ce travail peut se traduire par **l'élaboration d'outils de gestion** (tableaux de bords, outils de gestion des plannings, mise en place d'une comptabilité analytique etc.) ou par l'optimisation d'outils déjà en place afin que la structure gagne en efficience.

A la différence des DLA portant sur la GRH (et plus particulièrement sur la résolution des conflits), l'apport est ici alors essentiellement technique et en règle générale **ces accompagnements semblent plus susceptibles de remplir leurs objectifs initiaux.** De nombreuses structures, notamment les plus petites dans le domaine de la culture, tendent à sous estimer l'intérêt de tels outils. Pourtant la mise en place de simples tableaux de bord ou encore d'un budget prévisionnel permet dans certains cas de retrouver un équilibre économique rapidement. Ces accompagnements peuvent aussi consister à revisiter des tarifications ou à développer de nouvelles sources de financement afin de consolider la structure. La sensibilisation de la structure aux enjeux économiques (en termes de gestion financière, de trésorerie, de fonds propres etc.) est ici centrale. Le prestataire doit alors « conscientiser » la structure à la nécessité de mettre en place des pratiques (e.g. prévisionnel de trésorerie) et d'adopter des réflexes (de suivi de gestion par exemple).

« Le DLA nous a permis de dégager des excédents et de retrouver un certain équilibre économique »

[structure]

2.5 - COMMUNICATION EXTERNE

En termes de communication externe les impacts du DLA sont multiples. Au niveau opérationnel, les accompagnements qui concernent cette thématique consistent souvent à **créer ou à redéfinir la stratégie de communication** d'une association par exemple. L'accompagnement peut alors se concrétiser par la mise en place d'un site web, d'une charte graphique, de plaquettes de présentation, de flyers etc. *Cependant l'objet du DLA n'est pas d'assurer le financement d'un webmaster ou d'un graphiste intervenant sur une structure.*

Ce travail sur la stratégie de communication vise souvent la mobilisation de nouveaux partenaires et même quand l'accompagnement ne porte pas spécifiquement sur la communication, nombreuses sont les structures (32%) à reconnaître **l'impact positif du DLA sur leur visibilité ou leur relations partenariales**. Le travail fait sur les outils de communication va dans le sens d'une meilleure visibilité mais les accompagnements peuvent aussi consister à développer/renforcer les liens avec l'extérieur (partenaires, Presse) ou à mutualiser des moyens avec des structures partenaires.

« Sans le DLA et l'étude de marché réalisée nous n'aurions jamais pu obtenir ce prêt et déménager »

[structure]

Enfin le DLA impacte aussi sur l'image – en termes de crédibilité - des structures accompagnées. 13% d'entre elles affirment qu'elles ont gagné en crédibilité auprès des financeurs ou des partenaires institutionnels (*le fait même d'avoir suivi un DLA peut être vu comme un gage de sérieux*). Ce gain en

crédibilité est essentiellement dû au travail de professionnalisation réalisé dans le cadre du dispositif.

2.6 - DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE ET DE STRATEGIES:

Ces accompagnements se focalisent sur les perspectives possibles en termes de (re)positionnement, de diversification et de développement d'activité, notamment lorsque l'accompagnement fait suite à une modification de l'environnement (changement en matière d'aides publiques, nouvelles menaces etc.) ou à la prise en compte de nouvelles données réglementaires. Concrètement le travail réalisé dans le cadre de ces accompagnements repose alors plutôt sur des **propositions de scénarii possibles**, basés notamment sur des évaluations financières.

2.7 - AIDE A LA DECISION, REGAIN DE CONFIANCE :

Enfin le DLA joue un rôle tout particulier lorsqu'il s'agit d'accompagner les structures dans les mutations économiques ou culturelles de l'environnement. Le DLA sert d'appui, d'aide à la décision pour les dirigeants d'une structure et ***l'intervenant légitime ou sécurise dans ce cas là un choix d'orientation*** (une éventuelle embauche, un changement de statut de la structure). Ainsi plus généralement le DLA tend à « redonner confiance » (cité par 11% des structures) aux associations lorsqu'elles traversent des périodes d'incertitude.

« *Le DLA nous a permis de décider sereinement tous ensemble* »
[structure]

Points clés :

Si chaque accompagnement insiste sur un aspect de façon plus spécifique, la plupart sont « généralistes » et les ingénieries qui abordent le projet de la structure et l'organisation interne sont récurrentes.

Les motifs de sollicitation du dispositif sont variés :

➤ **Projet associatif**

Ex : clarification, actualisation ou formalisation du projet associatif. Ce travail permet alors l'élaboration d'un plan de développement sur la base ce projet, « *ressort essentiel pour mobiliser les ressources humaines* ».

➤ **GRH/Résolution des conflits**

Ex : Réflexion sur les enjeux de recrutement, de pérennisation d'emploi ou de création d'un nouveau poste et de son financement. Gestion d'une situation conflictuelle ou d'un problème de licenciement

➤ **Organisation interne**

Ex : Travail de clarification fait sur le rôle et l'articulation des instances (CA, Bureau, direction salariés) permettant le retour d'une cohérence dans l'organisation du travail

➤ **Gestion et consolidation financière**

Ex : mise en place d'outils de suivi, de tableaux de bord, d'une comptabilité analytique etc. permettant une rationalisation des coûts et une plus grande autonomie financière

➤ **Communication externe**

Ex : création ou redéfinition de la stratégie de communication d'une structure afin d'accroître sa visibilité ou ses partenariats

➤ **Développement de l'activité**

Ex : (re)positionnement, de diversification et de développement d'activité

➤ **Aide à la décision, regain de confiance**

Ex : sécuriser un choix d'orientation

3 - Rôle et valeur ajoutée du prestataire :

Ici encore les retours des structures et des prestataires sur le rôle et la valeur ajoutée de l'intervenant ont été compilés et classés, par ordre décroissant d'importance, en trois catégories.

3.1 - REGARD EXTERIEUR OBJECTIF ET CRITIQUE

En nombre d'occurrences, le regard extérieur et indépendant du prestataire est ce qui semble le plus important pour les structures lorsqu'il s'agit de juger l'apport de l'intervenant. *Son regard distancé l'amène à pousser la structure à prendre du recul, à **prendre conscience de certains enjeux ou problèmes qui n'étaient visibles avant et à la situer par rapport aux structures semblables.***

« *Même si l'accompagnement n'a pas le temps d'intégrer une phase réelle de mise en œuvre de l'action, il est gagné quand il a géré cette étape prise de conscience* »
[Chargé de Mission DLA Rennes]

La position neutre et objective du prestataire l'autorise à mettre le doigt là où ça fait mal, à pointer objectivement les forces et les faiblesses de la structure, et ce sans parti pris. En outre, cette impartialité permet une acceptation plus aisée de la critique et de l'éventuel besoin qu'a la structure d'évoluer.

3.2 - MEDIATEUR ET ANIMATEUR

Le caractère de médiateur du prestataire est le deuxième motif de satisfaction pour les structures. Dans tous les accompagnements le prestataire revêt un rôle de « chef d'orchestre » ou d' « animateur » ; il **guide la réflexion** concernant le projet ou l'orientation de la structure et organise des temps de rencontre entre les parties prenantes des structures.

« *Suivre une démarche guidée permet aux acteurs d'avancer plus vite et plus efficacement dans leur réflexion et dans la conduite du changement* »

[Consultant]

Les rencontres et entretiens menés par le prestataire avec l'ensemble des membres d'une structure – que ce soit de façon isolée ou sous la forme de groupes de travail – sont très appréciés des structures et semblent jouer un rôle significatif dans leur processus de réflexion et de réorganisation. En notant et en rassemblant les remarques

et envies de chacun (au travers de questionnaires individuels par exemple), puis en les confrontant, le prestataire contribue à faire avancer la réflexion sur le projet de façon collective et co-construite.

Plus particulièrement, *lorsque les accompagnements concernent des problèmes organisationnels (gouvernance) ou relatifs aux ressources humaines (gestion des conflits), les qualités de « médiateur » ou de « modérateur » de l'intervenant sont fondamentales.* La

neutralité du prestataire « libère la parole » et incite les acteurs d'une association à « dire les choses franchement ». Cette démarche, qui permet **d'officialiser des conflits latents et de parfois « crever l'abcès »**, peut s'avérer salutaire pour l'association lorsqu'elle assainit les relations internes et lui permet de « *passer un cap* ».

Cette qualité de médiation joue également un rôle central lorsque les accompagnements concernent davantage l'image d'une association, sa communication externe. Les structures avancent alors la **capacité du prestataire à mobiliser des acteurs extérieurs** (financeurs, presse, partenaires institutionnels) comme motif de satisfaction. Cette capacité repose en partie sur l'expérience qu'a le prestataire du secteur (son réseau) et son expertise. En apportant une crédibilité et une visibilité accrue aux structures, l'intervenant *tend à faciliter leur mise en relation* avec des partenaires potentiels. En matière de financements cela peut se concrétiser par l'obtention d'un prêt ou d'une subvention que l'association n'aurait pas pu contracter ou recevoir sans l'intervention du prestataire.

3.3 - EXPERTISE ET APPORT METHODOLOGIQUE

Enfin le troisième niveau d'impact de l'intervenant recouvre ses compétences : son expertise, et son apport méthodologique notamment. Lorsque les accompagnements portent plus sur des aspects techniques ou opérationnels (mise en place ou amélioration d'outils de gestion par exemple) le caractère d'expert du prestataire comme motif de satisfaction de son intervention est central. Dans ces cas là, l'impact de l'intervenant se matérialise souvent au travers de documents *réutilisables* (budgets prévisionnels, outils de gestion des plannings, support de communication etc.) par la structure.

« Ce recours à de l'expertise constitue un vrai levier de consolidation des associations, de confiance accordée par les partenaires et de mobilisation interne (bénévolat / salariés) »
[consultant]

L'apport méthodologique de l'intervenant à

été cité par 18% des structures quand il s'agit de juger le rôle de ce dernier. De même 25% des prestataires ont cité cet aspect.

En procédant par étapes, en suivant avec une certaine rigueur un processus de réflexion, une « feuille de route », **le prestataire transfère à l'association des méthodes et l'encourage ainsi à mieux se structurer et à gagner en autonomie.**

Points clés :

- Avis critique et distancé qui permet une prise de recul
- Guide et animateur lors des temps de rencontre organisés, encourage le dialogue et officialise les éventuels conflits latents
- Apporte et transfère des compétences et une méthodologie réutilisables

Quel que soit l'accent que place le consultant sur l'un ou l'autre de ces « rôles », l'appui d'un acteur externe indépendant est essentiel à tout type de projet d'évolution.

4 - Rôles et valeur ajoutée du chargé de mission DLA:

Les deux grandes étapes du Dispositif Local d'Accompagnement sont le diagnostic partagé pré accompagnement réalisé par le chargé de mission DLA et l'accompagnement à proprement parler mené par le prestataire missionné.

4.1 - L'APPORT DU « DIAGNOSTIC PARTAGE » PRE ACCOMPAGNEMENT :

Le diagnostic partagé est essentiel pour, d'une part, **filtrer les demandes d'accompagnement** et d'autre part **orienter le travail et les apports du consultant**.

Sur le premier aspect, la rencontre avec la structure et le diagnostic partagé qui s'en suit, permettent déjà à la structure de se faire une idée du déroulement de l'accompagnement et du travail qu'il reste à faire. Certaines structures se contentent du diagnostic et ne poursuivent pas l'accompagnement plus loin. Cet aspect met en évidence le fait que le travail réalisé par le chargé de mission DLA peut suffire à mettre la structure en mouvement et à lui faire prendre conscience de certains enjeux. Ce constat montre bien **l'effet formateur** du diagnostic partagé réalisé en amont.

D'autre part, les structures qui sollicitent un DLA dans la hâte ou qui n'ont pas véritablement réalisé la possible remise en question ou l'investissement en temps qu'un tel dispositif implique, peuvent parfois abandonner le processus par manque de motivation. Dans cette mesure, le diagnostic réalisé « filtre » les sollicitations d'accompagnement et permet d'assurer une implication minimum de la part des structures qui se lancent dans l'ingénierie.

Par ailleurs, le diagnostic réalisé oriente le travail du consultant. D'une façon générale, le consultant approfondit le diagnostic grâce à son expertise sur le thème d'accompagnement concerné.

4.2 - LES AUTRES ROLES DU CHARGE DE MISSION DLA :

La **neutralité et l'indépendance** du chargé de mission sont au centre du dispositif. Ces qualités évitent les relations de copinage qui biaiserait l'accompagnement si l'intervenant était choisi par la structure accompagnée ou sa fédération. Il y aurait alors dans ce cas un risque que le prestataire aille trop dans le sens de la structure en ne s'autorisant pas par exemple certaines critiques difficiles à accepter.

« Les capacités du chargé de mission à mobiliser un réseau et à suivre une ingénierie (qui pourrait être un budget non-DLA) sont moins bien perçues et reconnues, et donc utilisées »

[Chargé de Mission DLA Rennes]

Bien que moins bien perçues, les qualités en termes de **mobilisation d'un réseau** (dans le choix du prestataire le mieux adapté aux problèmes rencontrés par la structure) et de **suivi d'une ingénierie** sont pourtant tout aussi importantes que le diagnostic partagé ou le financement de l'intervention. Ces qualités doivent être mises en avant afin que le DLA « ne soit

pas perçu dans la majorité des cas uniquement comme un financeur ou un dispositif porteur d'une ligne de financement, mais bien comme un acteur de l'accompagnement. »

DEUXIEME PARTIE : FACTEURS A RISQUE & CONDITIONS PROPICES A LA REUSSITE D'UN DLA

Cette partie met en lumière les points de vigilance qui ressortent des accompagnements qui n'ont pas rempli leur(s) objectif(s), dont l'impact a été nul ou pour lesquels les structures se sont dites « pas ou peu satisfaites ». Les points de vue et avis des consultants, des structures et du chargé de mission DLA ont ainsi été croisés afin d'identifier les « facteurs à risque » ou les conditions qui concourent à la « réussite » d'un DLA (en termes de mise en mouvement, d'appropriation des pistes d'action). Afin d'assurer la meilleure « réussite » possible d'un DLA, il importe que les acteurs du DLA soient conscients de ces « points de vigilance ». L'identification de ces facteurs peut également permettre de « filtrer » les demandes de DLA en évitant parfois le lancement d'accompagnements qui présentent d'emblée de fortes probabilités de ne pas aboutir.

Dans la plupart des cas la responsabilité du mauvais déroulement d'un DLA n'est pas à imputer au prestataire ou à la structure exclusivement, mais est souvent partagée.

1 - Conditions propices et freins au bon déroulement d'un accompagnement

1.1 - DU COTE DE LA STRUCTURE

Les conditions qui semblent nécessaires au bon déroulement d'un DLA se situent à plusieurs niveaux :

- ***L'ensemble des acteurs doivent partager l'intérêt d'une intervention extérieure***

Tout d'abord il apparaît indispensable que l'ensemble des acteurs d'une structure partagent l'intérêt d'une intervention extérieure, et plus précisément *partagent une vision commune du projet d'accompagnement*.

Si un DLA n'est souhaité que par l'équipe dirigeante par exemple, l'accompagnement risque alors d'être perçu par le reste de l'équipe comme une démarche « intrusive » voire « inquisitrice ». Dans ces cas là, le travail collectif que suppose

« L'accord entre la direction et le CA pour la conduite du DLA est primordial pour nos intervention et leur efficacité. »

[consultant]

logiquement un DLA risque de n'être pas mené à bien et la dynamique d'évolution de n'être pas enclenchée.

Aussi tous les acteurs - salariés, dirigeants, membres du conseil d'administration **et en particulier structures habituelles d'accompagnement (fédérations et têtes de réseau)** - sont censés être associés aux étapes de l'accompagnement afin d'assurer un impact significatif et pérenne du dispositif sur la structure. Si une tête de réseau n'est pas associée à l'accompagnement d'une de ses associations, le risque est qu'elle se sente « doublée » par le dispositif et qu'elle rejette en bloc l'action du DLA.

Par ailleurs, si tous les acteurs sont d'accords pour être accompagnés, encore doivent-ils **être prêts à s'engager dans une éventuelle remise à plat** ou réorganisation de leur structure et à accepter la critique. Cet aspect concerne le degré de volonté à évoluer, à se remettre en question.

➤ **Degré d'implication des membres de la structures**

De même, le niveau d'implication de la structure est déterminant. C'est l'aspect le plus souvent cité de la part des prestataires (37%). L'intervention d'un prestataire étant relativement courte (en moyenne au total elle s'étale sur 5 jours et demi répartis sur une durée allant de quelques semaines à plusieurs mois), les structures ne sont pas censées se mobiliser simplement lors des interventions de ce dernier. Concernant par exemple le travail de réorganisation ou de réflexion sur le projet engagé dans le cadre d'un DLA, l'intervenant guide et accompagne la structure, mais ne s'y substitue pas.

Ainsi un manque d'investissement et de disponibilité de la part des membres de la structure peuvent compromettre le bon déroulement d'un DLA. En particulier concernant les administrateurs, un investissement trop faible de leur part ne sera pas porteur des évolutions attendues ou préconisées.

Le manque d'implication de la structure peut être favorisé par le **caractère trop peu engageant du DLA** (cité par 12% des prestataires). Le fait que les structures n'engagent

« le co-financement par la structure de son accompagnement DLA me paraît nécessaire, ne serait-ce qu'à titre symbolique (entre 5 à 10% du coût de la mission ?) »

[consultant]

aucun fonds propres peut encourager les « effets d'aubaines » de la part d'associations pas forcément prêtes à s'engager réellement dans un processus d'accompagnement mais qui n'ont rien à perdre financièrement. Sur cet aspect un « cofinancement », même « symbolique » (faible pourcentage du coût de la mission) de la part des structures peut sembler nécessaire. A ce niveau, le diagnostic pré accompagnement tend à jouer, entre autres, un rôle de filtre parmi les

structures sollicitant un DLA. En exposant un premier plan d'action, le diagnostic fait réaliser à la structure l'étendue des changements à opérer. Une structure ayant sollicité un peu hâtivement un DLA sans en mesurer les implications concrètes en termes d'investissement (en temps notamment) va peut être ainsi s'arrêter en chemin et ne validera pas le diagnostic.

➤ **Transparence et partage de l'information au sein de la structure**

Ensuite, un bon partage de l'information tout au long de l'accompagnement ainsi qu'une totale transparence en interne concernant le travail découlant du DLA, tendent à apparaître nécessaires au bon déroulement d'un accompagnement. Cette transparence se situe à plusieurs niveaux :

« Un accompagnement où confiance et transparence sont réunies est très souvent un accompagnement réussi. »

[chargé de mission DLA Rennes]

- lors de la rédaction et de l'approbation du diagnostic au sens où ce dernier a tout intérêt à être le plus partagé possible avec les équipes bénévoles et salariés des structures bénéficiaires (la posture d'un directeur ou d'un président est souvent clef).
- dans le travail d'accompagnement en interne de la structure (comme nous l'avons déjà dit plus haut l'accompagnement ne doit pas être uniquement l'affaire du président et/ou du directeur)
- lors de la réunion de bilan tripartite (chacun est invité à exprimer ce qui a été bon pour lui, ce qui a été moins bon ou moins bien vécu, ce qui a été apprécié chez l'autre)

Une structure accompagnée qui ne relaie pas les avancées de l'accompagnement à l'ensemble des acteurs et garde l'information au niveau de l'équipe dirigeante ne permet pas une bonne appropriation du travail réalisé.

1.2 - DU COTE DU PRESTATAIRE :

A la lumière des rôles et des apports du prestataire précédemment mentionnés, certaines conditions concernant son intervention apparaissent propices à un bon accompagnement.

➤ **Accompagnements individualisés et non « clé en main » :**

Le motif d'insatisfaction le plus cité est celui du caractère trop « désincarné » ou pas assez « individualisé », « personnalisé » de l'intervention du prestataire ou de son rapport rendu. Aussi l'intervenant doit s'efforcer, autant que possible, d'apporter une réponse adaptée aux besoins et attentes d'une structure. Pour ce faire, l'expérience qu'il possède du secteur concerné est un motif de satisfaction important pour les structures. Le caractère trop « clé en main » ou « désincarné » des propositions du prestataire peut s'expliquer par sa méconnaissance du secteur au sein duquel évolue la structure.

« Le DLA ne doit pas être confondu avec un outil de conseil. Sa finalité n'est pas de générer des préconisations ; l'accompagnement doit ambitionner une appropriation du changement ; si elles existent, le but est que les préconisations se transforment en plans d'actions initiés par les accompagnés eux-mêmes »

[chargé de mission DLA Rennes]

Le chargé de mission DLA du pays de Rennes juge ainsi fondamentale la bonne connaissance que possède le prestataire du secteur concerné.

➤ **Adaptation du prestataire à l'ensemble des acteurs d'une structure**

Il apparaît important que le prestataire s'adapte au « niveau » de la structure, à sa culture ou encore à son rythme.

Parmi les structures rencontrées et qui se sont dites « pas ou peu satisfaites » par le DLA, deux d'entre elles ont mis en avant **l'incapacité du prestataire « de se mettre au niveau » de l'ensemble des acteurs de la structure**. Cela a eu pour conséquence un décrochage progressif de certains membres du processus d'accompagnement. Aussi les qualités d'animateur et de médiateur du prestataire doivent être mobilisées afin de garantir

« Un juste milieu entre la dimension sociale ou politique et la dimension économique (plus propre à la culture d'entreprise) apparaît nécessaire à trouver »

une implication générale et durable des membres de la structure. Il apparaît d'autre part essentiel que l'intervenant se fasse comprendre aussi bien par les dirigeants que par les salariés peut être moins au fait de certaines notions plus techniques. Ainsi certaines structures ont reproché aux intervenants l'utilisation d'un vocabulaire trop technique ou l'emploi de termes qui renvoyaient selon elles plus au

monde de l'entreprise qu'au monde associatif et qu'elles trouvaient déconnectés de leur réalité. Cela a eu pour effet de désengager certains acteurs qui ne se retrouvaient pas dans ces notions.

Les gérants de structures qui emploient des salariés peuvent ainsi avoir du mal à faire face à leurs responsabilités d'employeurs, de même que les élus bénévoles étant amenés à prendre des décisions difficiles sur les plans humains ou financiers à l'issue du DLA. Ces décisions peuvent en effet parfois aller à l'encontre de l'idée qu'ils s'étaient fait des missions d'un responsable associatif au moment de leur engagement. Là encore le prestataire doit s'efforcer de « préparer » les responsables de la structure notamment en leur faisant prendre conscience de leurs responsabilités d'employeurs afin de leur faire accepter au mieux les impératifs de changement.

L'adaptation doit aussi se faire au niveau du rythme de la structure, de sa capacité d'assimilation. Selon le chargé de mission DLA du Pays de Rennes, cette « préparation » en vue d'atteindre les objectifs fixés implique pour le prestataire, de « **trouver un équilibre entre**

« Le prestataire ne doit pas faire trébucher la structure en lui faisant sauter trop de marches d'un coup »
[Chargé de mission DLA Rennes]

l'engagement sur les résultats à atteindre, et la capacité d'assimilation du changement de la structure ». Cet aspect nécessite de la part du consultant d'être affirmé tout en étant dans l'empathie et dans l'écoute. Il ne doit pas être toujours dans la concession ni non plus chercher à amener à tout prix la structure là où il aimerait lui-même qu'elle aille.

Points clés :

- L'implication ne doit pas venir uniquement du prestataire mais également de tous les membres de la structure (ce qui n'est pas garanti au vu du caractère peu engageant du DLA).
- Il importe donc que l'intérêt de suivre un DLA soit partagé par tous les acteurs.
- La transparence et la circulation d'informations doivent être assurées durant tout le processus d'accompagnement et ce à tous les niveaux.
- Le prestataire doit s'efforcer de proposer un accompagnement individualisé, « sur mesure » et de s'adapter au rythme, au niveau et à la culture de tous les acteurs de la structure.

2 - Conditions propices et freins à l'application des pistes proposées :

2.1 - DU COTE DES STRUCTURES :

- *La période d'accompagnement dépend du thème d'accompagnement*

L'accompagnement doit s'inscrire dans la durée si l'on souhaite garantir l'acceptation du changement par la structure. Ce point est le deuxième aspect le plus cité après le niveau d'implication de la structure. Il vaut surtout lorsque les accompagnements sont lourds en termes de réorganisation interne ou lorsque ***l'ampleur des changements psychosociaux*** à effectuer est importante. A la différence d'accompagnements « techniques » visant à mettre en place un outil de gestion quelconque, les DLA portant sur les thématiques de gouvernance ou de résolution des conflits et qui touchent aux relations interpersonnelles ou au fonctionnement global de la structure, nécessitent une durée d'accompagnement plus longue. Dans ces cas là le changement est plus difficile à amener et il est préférable que l'accompagnement s'étale sur une période relativement plus longue afin de laisser « mûrir la réflexion » concernant certaines prises de décisions, au risque cependant de « trainer » et

de décourager la structure. Il revient alors au prestataire d'introduire plus de « souplesse » dans la relation avec les acteurs de la structure afin de lever au mieux les freins mentionnés.

➤ **Taille et maturité de la structure**

Le **niveau de maturité**, la taille de la structure, le fait que la structure soit fédérée ou non importe dans le processus d'intégration des pistes d'action émises par le prestataire. Aussi les structures de taille importante, plutôt anciennes, tendent à être plus « réticentes » au changement. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles se sont forgées une certaine culture associative plus solidement ancrée dans les esprits, mais également parce qu'elles déjà ont acquis une certaine expertise capable de concurrencer celle du prestataire missionné. *Cela apparait d'autant plus vrai quand la structure appartient à une fédération. Cette « réticence » rend plus indispensable l'association de la fédération à toutes les étapes du processus d'accompagnement.* Dans le cas contraire des conflits peuvent apparaitre entre la fédération - qui juge parfois que le travail réalisé dans le cadre du DLA relève de ses fonctions - et le dispositif lui même.

« Une histoire collective riche (relations interpersonnelles, porteurs historiques toujours influents...) limite la créativité sur les changements possibles »
[consultant]

Comme nous l'avons déjà rappelé, le DLA a des moyens limités : un seul intervenant sur 5 jours et demi en moyenne. Ces moyens peuvent s'avérer insuffisants, ou être ressentis comme tels, pour de plus grosses structures relativement anciennes. Lorsque ces dernières font face à des problématiques plus complexes, d'ordre structurel, les apports du DLA risquent plus de se traduire simplement par la proposition de « pistes d'action » que par de véritables apports opérationnels réalisés avant la fin de l'accompagnement. Le temps que consacre le prestataire à rencontrer l'ensemble des acteurs de la structure, à en comprendre le fonctionnement est généralement plus important au sein de ces structures (fonctionnement plus complexe, membres plus nombreux) ce qui lui laisse mécaniquement moins de marge de manœuvre pour engager des actions concrètes.

Initialement les structures concernées doivent donc être bien conscientes des moyens et du format « limité » du DLA (intervention ponctuelle sur un thème précis). Elles ne doivent pas s'attendre à un remède miracle lorsqu'elles font face à des problématiques complexes, au risque sinon de voir leurs espoirs déçus. Le DLA peut dans certains de ces cas là être vu comme une étape intermédiaire, un temps de réflexion et de mobilisation, avant que la structure ne s'engage dans un processus d'accompagnement, d'aide ou d'audit plus lourd.

➤ **Situation de crise/Fragilité structure au début de l'accompagnement**

Lorsque les projets sont trop fragiles, dans le cas de très petites structures notamment, ou lorsque les structures sont en situation de crise et **ont sollicité un DLA trop**

« *Quand on arrive trop tard à la gare cela ne sert à rien de courir après son train ; mieux vaut prendre le temps de voir comment on va prendre le train suivant* »

[Chargé de mission DLA Rennes]

tardivement, la nature et les moyens du dispositif ne permettent pas systématiquement d'apporter une solution viable. Une réponse hâtive et précipitée apparaît rarement être une réponse adaptée. Malgré un accompagnement « réussi », les pistes proposées à

son issue peuvent s'avérer difficilement applicables en raison d'une trop grande fragilité financière ou d'un soutien insuffisant de la part des partenaires financiers. *Aussi il incombe au chargé de mission la lourde tâche de déterminer lors du diagnostic pré accompagnement s'il n'est pas déjà trop tard ou si le projet de la structure n'est pas d'emblée trop fragile pour engager un accompagnement.*

2.2 - DU COTE DU PRESTATAIRE :

➤ **Dosage entre théorie et pratique, réalisme des pistes d'action**

Nous évoquions précédemment que le rôle du prestataire n'était pas de se substituer à la structure en ce qui concerne les changements d'orientation ou les « réformes » à engager, *mais de la guider*. Cependant le deuxième motif d'insatisfaction avancé par les structures concernant l'intervention du prestataire (après le caractère trop peu individualisé de l'accompagnement), est la dimension « *trop théorique* » de l'accompagnement. Dans ces cas là, la prestation se cantonne au rendu d'un rapport et néglige l'apport pratique,

« *L'intervenant nous a proposé des pistes sans nous préciser vraiment comment les mettre en pratique ; [...] on s'est sentis désemparés* »
[structure]

pourtant indispensable à la bonne appropriation des pistes proposées. Aussi le travail de réflexion et les apports opérationnels remobilisables apparaissent complémentaires. Si le prestataire ne se substitue pas à la structure, il apparaît indispensable **qu'il s'efforce de jongler entre théorie et pratique**, en particulier pour les petites structures qui manquent d'expérience. Lorsque ce n'est pas le cas, les associations risquent de se sentir démunies au moment du départ du prestataire, laissant l'accompagnement lettre morte.

Un autre défaut de certaines interventions et qui découle en partie de la dimension trop « théorique » de l'accompagnement concerne **le degré de réalisme des pistes proposées**. Les résultats attendus et les moyens mis en œuvre doivent être cohérents.

« *L'un des apports principaux de l'intervention du prestataire est la définition d'objectifs réalistes* »
[consultant]

Trois structures ont ainsi reproché au prestataire le caractère « *trop ambitieux* » du plan d'action proposé au vu de leur échelle. *Un accompagnement qui ne s'inscrit pas suffisamment dans la pratique*

et dont le rapport final émet des pistes très ambitieuses sans en préciser les modalités de mise en application risque de ne pas avoir de suite, la structure ne sachant comment mettre en pratique ces propositions.

➤ **Autonomie de la structure vis-à-vis du prestataire à l'issue du DLA**

Par ailleurs, lorsque l'accompagnement concerne la mise en place d'outils de gestion, le prestataire doit tâcher de **transférer des compétences remobilisables** par la structure.

Aussi il importe que le prestataire ne rende pas la structure dépendante de son expertise en mettant en place par exemple un outil de gestion trop complexe qui nécessiterait des interventions supplémentaires une fois l'accompagnement terminé.

« L'outil Excel mis en place est très intéressant mais trop complexe et peu flexible ; nous devons parfois rappeler l'intervenant quand nous voulons actualiser l'outil »

[structure]

Cette dérive peut s'avérer coûteuse pour la structure si celle-ci doit financer elle-même ces interventions.

Points clés :

Les freins potentiels à la bonne application pratique des pistes proposées par le prestataire sont les suivants :

- Temps d'accompagnement trop court, en particulier quand les changements psychosociaux à effectuer sont lourds
- La taille et la maturité de la structure. L'acceptation du changement est plus délicate à accepter pour les structures dont l'histoire collective est riche, en particulier si ces dernières sont fédérées. Les grosses structures doivent être conscientes du « format » et des « moyens » du DLA.
- Trop grande fragilité de la structure au début de l'accompagnement, le DLA peut s'avérer impuissant
- Accompagnement et rapport final trop théoriques, trop « clé en main » ou trop ambitieux ; la structure ne sait comment s'approprier les pistes et les appliquer en pratique
- La structure accompagnée devient dépendante de l'expertise du prestataire

TROISIEME PARTIE : ENJEUX ET PISTES D'EVOLUTION DU DLA

Les entretiens menés avec les structures et les réponses au questionnaire recueillies auprès des consultants, ont mis en évidence des pistes d'évolution pour le DLA. Les remarques faites sur certains enjeux relatifs au DLA sont également présentées dans cette partie.

1 - Suivi post accompagnement

Structure et prestataires tendent à se rejoindre sur la nécessité de faire évoluer le thème du suivi post accompagnement.

1.1 - POINT DE VUE DES STRUCTURES

Rétrospectivement, les petites organisations ont regretté l'absence de réunion « bilan » ou de suivi 3 à 6 mois après la fin du DLA. Ce constat vaut en particulier pour les petites structures issues du secteur culturel. Les structures « jeunes », qui se lancent ou repositionnent leur activité sont beaucoup plus nombreuses à émettre le besoin d'un suivi post accompagnement. Leur manque d'expérience ou de savoir faire rend plus délicate l'application concrète des pistes d'actions avancées par l'intervenant. Les structures de taille et de maturité plus importantes disposent d'une certaine expérience et de clés de compréhension qui les dispensent de certains « appuis techniques » et leur confèrent une plus grande autonomie à l'issue de l'accompagnement. *Pour les (très) petites structures dont l'expérience est limitée, un temps de rencontre ex post afin de faire le point, de conseiller à nouveau la structure sur les aspects pratiques et d'éventuellement redresser la barre apparaît souhaitable.*

Pour les structures fédérées, la question du rôle des fédérations et des têtes de réseau se pose. Au vu du turn over important des bénévoles en général (notamment dans le secteur de la petite enfance), l'association des fédérations et des têtes de réseau au processus d'accompagnement permettrait de garantir une certaine continuité en assurant la transmission des apports d'un DLA à une structure adhérente qui connaîtrait un changement de direction par exemple.

1.2 - POINT DE VUE DES PRESTATAIRES :

Coté prestataires, 47% d'entre eux ont mis en avant la thématique du suivi post accompagnement comme susceptible d'être revue ou améliorée ; c'est donc le point mentionné le plus de fois. Le thème du suivi a été abordé sous trois angles :

- le simple échange d'informations concernant le suivi des structures ;
- un « reporting d'évaluation » à moyen terme (+3 mois, 6 mois ou 1 an) plus formalisé
- un temps de rencontre post accompagnement où le consultant est présent pour faire le point et présenter des options de suivi supplémentaires

En effet une grande partie des prestataires regrettent que la procédure du DLA ne prévoie pas d'échange d'informations concernant le suivi des structures qu'ils ont accompagnées.

Le manque de visibilité à moyen terme concernant l'évolution de ces structures ne leur permet pas d'évaluer leur propre intervention. Outre la fiche de satisfaction envoyée à la structure et à l'intervenant à l'issue de l'accompagnement, il serait ainsi envisageable de transmettre aux prestataires concernés le suivi post accompagnement réalisé par le CDLA⁵ en N+2, afin qu'ils puissent se faire une idée de l'ancrage de leur intervention dans la durée. Cependant le manque de temps ne permet pas au CDLA d'effectuer un suivi pour toutes les structures.

« Il n'y a pas de retour prévu sauf le volontariat du prestataire à garder des liens avec l'association. Ainsi les réponses à questionnaire ne sont pas faciles à trouver ! »

[Consultant]

Du coup l'idée d' « une fiche d'évaluation formelle » qui serait envoyée à toutes les structures 6 mois à un 1 an après l'accompagnement et qui serait ensuite transmise au consultant et au CDLA a ainsi été suggérée. Le contenu de cette fiche d'évaluation serait à définir mais cette procédure permettrait peut être d'identifier assez tôt les structures qui peinent à s'emparer du rapport final et éventuellement de rectifier le tir avant le suivi post accompagnement en N+2.

Dans le même ordre d'idée il a été proposé que soient prévus des temps de rencontre post accompagnement avec la structure (à +3 ou +6 mois) plus axés sur l'appui à la mise en œuvre des pistes d'action, ou le suivi du plan d'action, afin d'inscrire l'accompagnement dans la durée. Dans les propositions faites il a été avancé la possibilité de réfléchir à une certaine « forme de financement de "coaching" : 2 ou 3 jours par an à utiliser par l'association en fonction de ses besoins (toujours dans la logique d'un plan d'accompagnement) ». **Ce type d'actions devrait être dirigé en priorité aux très petites structures qui sont les plus nombreuses à avoir émis un tel besoin de suivi.**

1.3 - COTE CHARGE DE MISSION DLA

Le chargé de mission DLA de Rennes a également confirmé l'existence d'un besoin concernant l'appui à la mise en œuvre des pistes d'action par les petites structures.

« Le besoin de retour de la part des acteurs sur l'impact du dispositif est permanent. Cela pousse à mettre en place une action permanente de valorisation prouvant la valeur ajoutée de ce que l'on fait. »

[Chargé de mission DLA de Rennes]

Par ailleurs le travail de suivi mené dans le cadre de cette étude a révélé la difficulté de réunir, pour certaines structures, les pièces comptables demandées (même après plusieurs

⁵ Chargé de mission DLA

relances). Aussi il apparaît nécessaire pour le CDLA⁵, lors du diagnostic pré accompagnement, d'insister sur l'engagement de la structure à transmettre au chargé de mission les données comptables requises quand elles sont demandées (au moment du diagnostic **ET** lors du suivi). Peut être faut-il préciser à la structure que le DLA n'est pas là pour la sanctionner si l'accompagnement ne s'est pas bien déroulé, qu'elle n'a aucun compte à rendre et que l'usage de ces données est confidentiel.

2 - Communication inter consultants – rapports avec les pouvoirs publics :

L'autre thème le plus souvent mentionné par les prestataires interrogés, est celui de la communication avec les autres acteurs du DLA (coopération inter consultants et rapports avec les partenaires institutionnels).

24% des prestataires interrogés avancent l'intérêt qu'il y aurait, en termes de transferts de savoirs, « *de confrontation de pratiques et de coopérations bénéfiques* », d'organiser des rencontres « inter consultants » (en présence ou non des CDLA et des membres du comité d'appui). Outre l'échange de pratiques, ces temps de rencontre pourraient être l'occasion d'exposer et de débattre de l'activité du DLA et de ses axes stratégiques annuels à ***l'échelon régional*** par exemple. D'autre part, ils seraient l'occasion de discuter des enjeux propres aux associations du territoire et à l'ESS plus largement.

Les consultants missionnés ponctuellement sur des accompagnements ne disposent pas forcément ni d'un regard dans le temps, ni d'une vue d'ensemble sur un secteur de l'ESS ou une thématique d'accompagnement. Des rencontres avec des consultants plus « chevronnés » (en nombre d'accompagnements effectués) peuvent ainsi s'avérer très enrichissantes en termes d'échange et de partage de pratiques.

« *Les rencontres entre consultants il y a quelques années étaient utiles et ont permis des confrontations de pratiques et des coopérations bénéfiques aux consultants mais aussi aux structures accompagnées. Pourquoi ne pas relancer ces rencontres ?* »

[consultant]

En outre, même s'ils ne disposent pas forcément d'une vision d'ensemble, ***les consultants sont les acteurs qui passent le plus de temps avec les structures dans le cadre du DLA***. Pourtant, ils n'ont pas véritablement voix au chapitre. Certains d'entre eux considèrent ainsi qu'ils devraient être consultés quand il s'agit de discuter des priorités annuelles du dispositif et de ses orientations. Un lien plus étroit avec des acteurs comme l'Avise ou le C2RA permettrait de mener une réflexion qui mobilise et confronte les points de vue de toutes les parties prenantes du DLA, réflexion d'autant plus riche que les consultants disposent d'une réelle expérience de terrain.

De plus, selon un prestataire, un lien plus étroit avec les pouvoirs publics « *permettrait de soutenir les secteurs particulièrement impactés par les évolutions des politiques et de mener des actions collectives par secteurs* ».

3 - Accompagnements collectifs / mutualisation

➤ *Accompagnements collectifs*

63% des prestataires interrogés avaient déjà participé à un accompagnement collectif. Si l'intérêt de ces accompagnements en termes d'échange de pratiques et de mise en place de mutualisations est reconnu, plusieurs prestataires émettent des réserves sur les chances qu'ils ont d'aboutir. Les modalités logistiques sont plus complexes et ils présentent une « *plus grande force d'inertie* ». Faire travailler les structures ensemble en coproduction

« L'accompagnement collectif est stimulant, permet un partage d'expérience et est fédérateur pour un territoire »
[consultant]

et les faire se rencontrer en interséance n'est pas chose aisée.

Ainsi un prestataire juge que l'enjeu de ces accompagnements se situe moins dans les économies d'échelles qu'ils pourraient générer que dans la « *dynamique de travail*

collectif » enclenchée (si cette dynamique prend).

Dans le cadre d'accompagnements collectifs, l'investissement des structures est encore plus indispensable que lors d'accompagnements individuels. De même la communauté des questions à traiter doit être vérifiée avant le lancement de l'accompagnement.

Les moyens du DLA, et notamment le temps d'accompagnement, ne permettent pas forcément de mixer les temps individuels et collectifs, plus nombreux et plus nécessaires

dans ce type d'accompagnement (17% des consultants interrogés avancent la nécessité de mixer les temps individuels et collectifs lors de ces accompagnements). **La mobilisation de partenaires publics dans le co-pilotage de ces DLA apparaît donc souhaitable afin de soutenir l'accompagnement.** Ici se pose la question du rôle qu'ont à jouer d'autres acteurs associatif (**notamment les têtes de réseau ou les fédérations dans ces accompagnements**) afin d'optimiser la mise en place de ces accompagnements collectifs.

« Une analyse préalable des besoins particulièrement soignée est indispensable afin de vérifier la communauté des questions à traiter et les possibilités d'échanges (concurrences éventuelles, confidentialité etc.) »

[consultant]

Les fédérations et têtes de réseau disposent d'une certaine connaissance de leur secteur et d'une faculté de mobilisation de leurs structures fédérées. De ce fait leur association aux accompagnements, et en particulier aux accompagnements collectifs est source de richesse. Il apparaît souhaitable que leur articulation avec les parties prenantes du DLA soit plus systématique, sans pour autant qu'ils ne se substituent aux prestataires ; cela dénaturerait le principe de neutralité sur lequel repose le DLA, principe qui en constitue l'intérêt principal.

Un cabinet de consultant ayant déjà participé à plusieurs DLA collectifs identifie trois cas différents :

- **Accompagnement de projets de rapprochements / fusion entre associations :**

le principal risque dans ce type de cas que le prestataire soit le principal "porteur" de la dynamique, le référent du projet auprès des associations qui cherchent un médiateur. Le retrait du consultant du projet peut s'avérer difficile.

- **Accompagnement / structuration de réseau**

(ex: mission régionale auprès de structures départementales). Ce cadre est plus simple car une structure est porteuse de la dynamique, les associations sont "en confiance", ont déjà une habitude de collaboration.

- **Accompagnement à l'évolution d'un secteur confronté à une problématique particulière :**

Ce cabinet a participé à des dispositifs co-pilotés par le DLA et des partenaires publics de ce secteur d'activité. Le consultant peut dès lors avoir une position de médiateur et de soutien à l'évolution du secteur sur un territoire, en lien avec les politiques publiques.

Des problématiques propres à certains secteurs ont ainsi été identifiées. **Le secteur social et médico-social** est confronté à une très forte évolution de son environnement et des politiques publiques « *(réorganisation de l'état avec les ARS, maîtrise des budgets des conseils généraux, mise en place des schémas départementaux et de la tarification etc...)* qui induisent de nouvelles stratégies économiques et organisationnelles, ainsi que de nouveaux modes de relations avec les partenaires (ex: mise en place des CPOM). »

Dans le **secteur sportif** d'autre part, un besoin de professionnalisation des structures et de leur mode de fonctionnement a été relevé à plusieurs reprises (*logique de projet, clarification de l'articulation bénévoles / salaires, mise en place d'outils de gestion*).

➤ **Thématiques transversales :**

Sur le sujet des accompagnements collectifs et de la mutualisation, l'identification de **thématiques et de besoins transversaux** propres à certains secteurs est utile pour faire avancer la réflexion concernant les accompagnements collectifs ou la mise en place d'actions collectives alternatives. Ces actions impliqueraient la mobilisation d'un groupe de structures faisant face aux mêmes problèmes.

« Face à l'évolution de l'environnement, quasiment tous les secteurs (santé, social et médico-social, services aux personnes, IAE...) sont poussés à penser « mutualisation » ».

[chargé de mission DLA]

Structures, consultants et chargé de mission s'accordent à dire qu'il existe des problèmes communs au sein du monde associatif ou d'un secteur particulier, problèmes qui appelleraient une réponse commune (accompagnements collectifs ou temps de formation sur ces thèmes là).

Le regard du chargé de mission DLA sur les stratégies de mutualisation et de rapprochement :

Mutualiser, se rapprocher, ne se décrète pas. Une mise en œuvre efficace et solide du changement impose des approches associant la patience, l'écoute bienveillante et la pédagogie.

Pour les structures passées par une expérience d'accompagnement, la valeur ajoutée du tiers devient claire et évidente. Les dirigeants de deux structures projetant de fusionner ont dit lors de la rencontre d'échanges de juin 2010 : *« si nous allons plus loin ensemble, nous jugeons indispensable d'être accompagnés.. car cela est source d'efficacité, de sécurité,... »*.

Pour réussir une mutualisation il faut très souvent passer par un passage de renforcement de son projet individuel. Se connaître soi-même pour être plus fort dans la confrontation (au bon sens du terme) avec l'autre.

Accompagner à la mutualisation c'est donc souvent accompagner d'abord au projet et à la stratégie individuelle de structure

Les ressources humaines, le management et les questions relatives aux **problèmes de gouvernance** sont des thématiques récurrentes et qui peuvent être considérées comme « transversales ».

Le travail sur la gouvernance est fondamental. Les crises de gouvernance sont les plus délicates et les plus difficiles à gérer (direction ou CA démobilisé, défaillants). Le rapport

« La volonté d'associer les salariés au projet n'est pas toujours cadrée dans un organigramme et des missions clairement identifiées. Ceci pouvant entraîner des dérives : prise de pouvoir des salariés ou démission des administrateurs. »

[consultant]

d'activité du DLA du pays de Rennes en 2009 pointait déjà l'importance de traiter de façon prioritaire les questions de gouvernance. Ce type de questions est souvent à la racine de problèmes plus larges (perte de sens sur le projet, dysfonctionnement internes, conflits internes).

Une bonne articulation « salariés / administrateurs » ou « direction/administrateurs » semble essentielle pour assurer le bon fonctionnement ou développement d'une structure. Cependant cette articulation n'est pas toujours bien définie ou est parfois mise de côté. La fonction de direction s'avère ainsi souvent absente au sein des petites structures.

Au vu de ces constats, 13% des prestataires ont mis en avant l'idée d'un coaching à destination des cadres et des présidents d'association pour les sensibiliser sur les enjeux en termes de gouvernance et de management.

Ces accompagnements ciblés sur le coaching pourraient se faire en individuel mais aussi en collectif car les problématiques rencontrées sont similaires.

« Les directeurs, d'une part, et les Présidents, d'autre part, partagent des problématiques similaires. Former des groupes d'échanges et d'accompagnement les aiderait probablement. »

[consultant]

De même au niveau des **ressources humaines**, structures et consultants s'accordent à reconnaître qu'il existe un besoin de sensibilisation sur les enjeux liés au rôle d'employeur (formation-préparation à un recrutement notamment, comment conduire un entretien d'embauche par exemple).

Des temps d'animation ou de formation pour sensibiliser les structures à ces enjeux pourraient être intéressants.

Enfin une montée en compétence des associations sur **les démarches de financement**, notamment au niveau des fonds européens a été mentionnée.

D'autres thématiques transversales ont été citées comme la conception et le pilotage du projet associatif, bases de la gestion associative etc.

Certains enjeux clefs peuvent avoir du mal à être perçus par les acteurs eux-mêmes qui ne souhaitent pas forcément bénéficier d'un accompagnement collectif. Ces initiatives collectives ou les demandes d'accompagnements collectifs auront donc du mal à émerger spontanément des structures.

« Le souci, souvent, c'est que les structures ne souhaitent pas toujours bénéficier d'accompagnements collectifs, alors qu'une synergie collective sur certains enjeux les feraient grandement avancer, et davantage qu'en accompagnement individuel. ... »

[consultant]

Les DLA les consultants ont des expériences de terrain qui leur permettent d'identifier des besoins communs ou des problématiques transversales, après ce n'est pas dans les missions du DLA d'organiser des temps de formation comme ceux-ci.

La mise en place de formation ou de ce type d'animation permettrait de démultiplier la capacité du DLA et du pôle de l'ESS de Rennes en particulier, à toucher le secteur associatif sur des thématiques transversales.

«La mise en place de formation-action permettrait peut être de démultiplier la capacité du dispositif à toucher le secteur associatif sur des thématiques transversales (ex: mutualisation et fusion, concevoir et piloter le projet associatif, la gouvernance associative, les bases du management et de la gestion associative etc...)

[consultant]

SYNTHESE

L'analyse chiffrée et les retours obtenus auprès des structures et des consultants à propos du DLA, ont permis de mettre en avant l'existence d'impacts tangibles sur les structures étudiées. Malgré une conjoncture très défavorable depuis 2008, il ressort de l'étude que la majorité des structures ont observé une amélioration de leurs principaux indicateurs financiers et de leur volume d'emploi (augmentation du volume total et du nombre de CDI).

D'autre part les témoignages recueillis auprès des structures accompagnées mettent à nouveau en évidence l'importance de l'impact du dispositif sur leur activité en général. Cet impact porte plus précisément sur leur projet associatif, leurs ressources humaines bénévoles et salariées, leurs pratiques en matière de gestion, leurs relations internes, la cohérence de leur organisation, leur vie associative, leurs coûts et recettes propres etc. Les taux de satisfaction sont bons et l'impact du DLA semble s'inscrire dans la durée.

Ce qui en fait un dispositif intéressant c'est sa capacité à mobiliser les structures, à leur donner (ou redonner) des perspectives, et à les mettre en action en leur proposant un accompagnement indépendant (*le DLA est un espace neutre*) et « sur mesure » (grâce à son réseau). « *Le DLA a permis de développer au sein de l'Economie Sociale et Solidaire une ouverture sur un regard extérieur, une culture du recours à de l'expertise qui existait peu historiquement au sein des associations (soit par manque de moyen, soit par habitude d'un fonctionnement en vase clos)*⁶ ». Or ce recours à de l'expertise peut d'une part, sembler nécessaire pour toute structure ayant la responsabilité de salariés et d'argent public, et d'autre part, constituer le gage d'une confiance durable accordée aux structures par leurs partenaires.

Si les retours sont très largement positifs, il peut sembler bon de rappeler les attentes vis-à-vis des acteurs du DLA (structures et prestataires notamment), et les points de vigilance qui ressortent de certains accompagnements restés « lettre morte ». Ainsi

⁶ Retour d'un consultant

l'implication et l'association de tous les acteurs d'une structure (salariés, dirigeants, bénévoles, administrateurs fédération ou tête de réseau) au processus d'accompagnement apparaît nécessaire. Un accompagnement qui se déroule sous le signe de la transparence et de la confiance entre ces acteurs « *est très souvent un accompagnement réussi* ». Coté prestataire, un juste équilibre est à trouver, entre la théorie et la mise en action des pistes proposées, *entre « les valeurs portées par l'ESS et la rigueur nécessaire en terme de gestion »*, entre l'engagement sur les résultats et les capacités d'assimilation/d'évolution de la structure, et entre enfin ambition et réalisme des pistes d'action avancées. En parallèle des qualités de guide, de médiateur, d'animateur (notamment lors de conflits) et de « critique » attendues chez le prestataire, son apport de compétences est central dans le processus d'accompagnement. Cet apport doit cependant se faire dans un souci de « transfert » de compétences *réutilisables* par la structure une fois l'accompagnement terminé.

Concernant les pistes d'évolution possibles du DLA, les propositions soumises sur le thème du suivi post accompagnement révèlent des attentes sur cet aspect là du dispositif. Un échange d'informations (consultant/chargé de mission) sur le suivi des structures, ou une évaluation formalisée de l'accompagnement par la structure (à +3 ou +6 mois) permettrait aux consultants d'évaluer l'impact de leur intervention dans le temps. Pour les petites structures qui manquent d'expérience, un temps de rencontre post-accompagnement prévu avec le consultant et plus axé sur la mise en œuvre des pistes d'action a été évoqué. Cette rencontre permettrait d'éventuellement « rectifier le tir » pour les petites structures qui rencontrent des difficultés dans l'appropriation des pistes.

Une demande concernant la mise en place d'animations inter-consultants basées sur l'échange de pratiques et de points de vue a été avancée. De même, les prestataires estiment qu'ils devraient avoir voix au chapitre dans la définition des priorités annuelles du dispositif. Des liens plus étroits avec les membres du comité d'appui du DLA seraient ainsi, selon certains, souhaitables.

Enfin, la réflexion sur les accompagnements collectifs et la mutualisation mérite d'être enrichie et mise en parallèle des thématiques transversales au monde associatif ou à certains secteurs. Des problématiques communes et récurrentes (gouvernance, management, ressources humaines, démarches de financement etc.) ont été identifiées, et

ces problématiques appellent des réponses en termes de formations, de « temps de préparation » ou d'accompagnements collectifs. Elles soulèvent également des questions sur le rôle qu'ont à jouer les fédérations, les têtes de réseau, les prestataires et le DLA sur ce thème, et sur l'articulation à trouver entre ces acteurs. Le DLA n'a pas vocation à proposer des temps d'animation ou de formation, mais il dispose d'une réelle capacité à identifier des besoins communs à certains secteurs, besoins dont ne sont pas forcément conscientes les structures prises isolément. De même, les pôles de l'ESS disposent d'une capacité à toucher et à mobiliser un réseau d'acteurs pour organiser des temps d'échange, de préparation ou de formation sur les thématiques transversales identifiées.

ANNEXES

Présentation des étapes du Dispositif Local d'Accompagnement :

➤ Etape n°1 : le diagnostic partagé

• Qu'est-ce qu'un diagnostic partagé?

Le diagnostic partagé est un document qui présente la structure : son projet, ses ressources humaines, ses ressources financières et ses activités. Il fait également ressortir les points forts de la structure mais aussi les limites ou difficultés qu'elle rencontre, quel que soit le domaine : comptabilité, communication, gestion des ressources humaines, recherche de financements... Sur cette base, l'opérateur DLA peut proposer un plan d'accompagnement qui sera ensuite présenté à un Comité Technique d'Appui (étape n°2).

• Pourquoi « partagé » ?

C'est un document dit « partagé » pour deux raisons :

- il est rédigé à partir de l'entretien que l'opérateur DLA a avec la structure
- une fois terminé, le diagnostic est soumis à la structure pour remarque et validation du plan d'accompagnement

le cas échéant. Les retours divergents concernant le plan d'accompagnement seront mentionnés lors du passage du dossier devant le Comité Technique d'Appui.

➤ Etape n°2 : le Comité Technique d'Appui (CTA)

• Qui sont les membres du CTA ?

Le CTA est composé de référents institutionnels et associatifs (UT-DIRECCTE, DDCSPP, Conseil général, CPCA,...) qui interviennent dans les domaines suivants : projet associatif, emploi, finances. S'ajoutent des référents thématiques qui viennent enrichir le CTA en fonction des domaines d'activité des dossiers présentés.

• Quel est son rôle ?

Le CTA est une instance consultative qui donne un avis sur l'accompagnement préconisé dans le diagnostic partagé. Il enrichit le plan d'accompagnement et propose éventuellement de le modifier (inversion, ajout ou suppression d'étapes).

➤ Etape n°3 : l'intervention d'un expert

• Etape 1 : la sélection

Une fois la vision du CTA obtenue, la structure peut bénéficier d'un accompagnement gratuit réalisé par un ou des prestataires. L'opérateur DLA lance un appel d'offre auprès de plusieurs prestataires, à partir d'un cahier des charges qui tient compte des éventuelles modifications du CTA. L'opérateur DLA choisit la proposition la plus pertinente et la fait suivre à la structure pour l'informer du contenu de la prestation.

• **Etape 2 : la convention**

L'accompagnement de la structure dans le cadre du DLA est concrétisé par la signature d'une convention entre celle-ci, le prestataire et l'opérateur DLA. Cette convention matérialise les engagements de chacun des signataires :

- la structure accompagnée doit être disponible pour le prestataire et faire preuve de transparence
- le prestataire est mandaté pour effectuer un accompagnement conforme au cahier des charges
- l'opérateur DLA assure la coordination et le cadrage de l'intervention

➤ **Etape 4 : le suivi de la structure**

A l'issue de l'intervention, un bilan relatif à l'impact de l'accompagnement sur la structure est réalisé. Ce bilan peut prendre la forme d'une réunion réunissant la structure, le prestataire et l'opérateur DLA. Si nécessaire, un plan de suivi est mis au point lors de cette réunion.

Listes des structures composant l'échantillon utilisé pour l'étude d'impact :

Acse175	Maison de l'Europe
ADECAMB	Maison de Quartier Francisco Ferrer
AFEV	MIR
AGE DE LA TORTUE	OFFICE DES SPORTS de Rennes
AILE	PACT- Ille et Vilaine
Amitiés sociales	PARENBOUGE
Artisans du monde	PAROLES TRAVERSESES
ASFAD - service SIP	Passerelle Bretagne
CIDFF 35	Paysage Services
Compagnons Bâisseurs	PROFESSION SPORT 35
CRIJ BRETAGNE	Relai emploi
CROS Bretagne	RENNES HEBERGEMENT
DEFI	SCENARII
Domicile Action Rennes Sud	Skeudenn Bro Roazhon
enCo.re	STARTAIR
Enfance Val d'Ille - EVI	Terre des Arts / Le Jardin des Sons
FEUILLE ERABLE	TEXTO
Itinéraire Bis	Tout Atout
JTM	Ty Bugale
La Distillerie	Ze Big Band
Langue et Communication	LENDROIT
L'ARMADA	

Liste des consultants à qui a été envoyé le questionnaire

ARS Nomandis	HUMAN
AC2F	inextenso.fr - Isabelle
Anakena -Hervé	KEJAL
Anne Séchaud Consultants	LP Conseil
AREP St Malo	Luc
Asso-conseil	Media Consulte
Brigitte Croff & Associés	MG CONSEIL
Camino-avocat	Michel
CATALYS	Mouvens
CECAN	Musique Expérience
CEDREIPS Conseil	NCEI
Cito	Optinium
CONFORE	Orama
COORACE	Oxalis
Culture & Promotion	Oxymore
EMA Conseil et Coaching	PENNEC
Entreprise & développement	PROMACEF
Escargot Migrateur	Protourisme
ESSENTIEL - Mickaël	Réseau Cocagne
	Solidarite entreprise Reseau
EXCO	Plus
Familles	TECHNE CONSEIL
Florence	TLC
Francois	TMC
GEOD	Trajectoires
Gers Sociologie	Trans Faire
HD CONSEILS	TRANS-FAIRE
Hexafor	UBAPAR
HISSEO	Vivement demain
HLC	VULPES