



Le Dispositif Local d'Accompagnement

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

Journée de restitution

Jeudi 1 décembre 2011 – Espace Anne de Bretagne



Plan matinée

- I. Présentation du dispositif: principes d'action et déroulement
- II. Étude d'évaluation
 1. Méthodologie et contexte de l'étude
 2. Impacts quantitatifs et qualitatifs
 3. Attentes vis-à-vis des parties prenantes du DLA
 4. Pistes d'orientation possibles pour le dispositif
- III. Témoignages
- IV. Présentation de l'étude d'impact réalisée au niveau national
- V. Vision régionale

I. Présentation du dispositif

- Les grands principes d'action et déroulement d'un accompagnement

AVISE (Florent Duclos)

II. Étude d'impact

- 1. Méthodologie et contexte de l'étude**
2. Impacts quantitatifs et qualitatifs
3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA
4. Pistes d'orientations possibles pour le dispositif

II. Étude d'impact

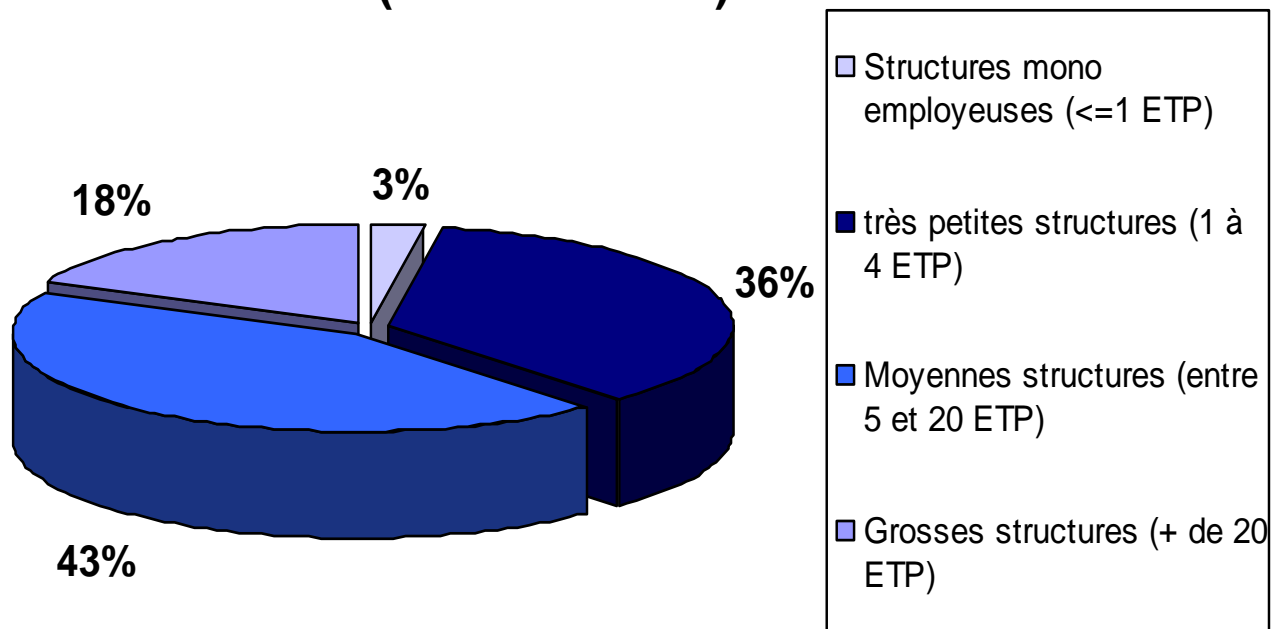
1. Méthodologie et contexte de l'étude

- 45 structures concernées
- 29 entretiens menés
- Questionnaires envoyés aux structures restantes
- 24 prestataires ont répondu sur 56 questionnaires envoyés
- Période étudiée: 2006-2010, les structures rencontrées ont suivi un accompagnement il y a de ça environ 3 ans

II. Étude d'impact

1. Méthodologie et contexte de l'étude

Typologie des structures observées
(données 2010)



II. Étude d'impact

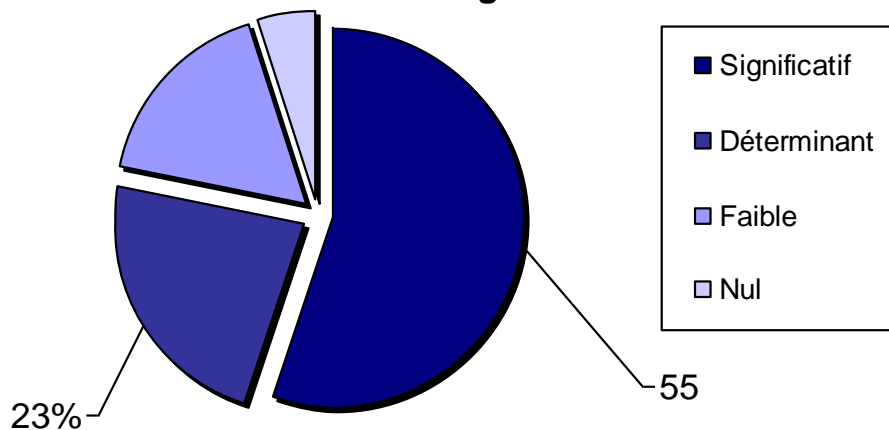
1. Méthodologie et contexte de l'étude
- 2. Impacts quantitatifs et qualitatifs**
3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA
4. Pistes d'orientations possibles pour le dispositif

II. Étude d'impact

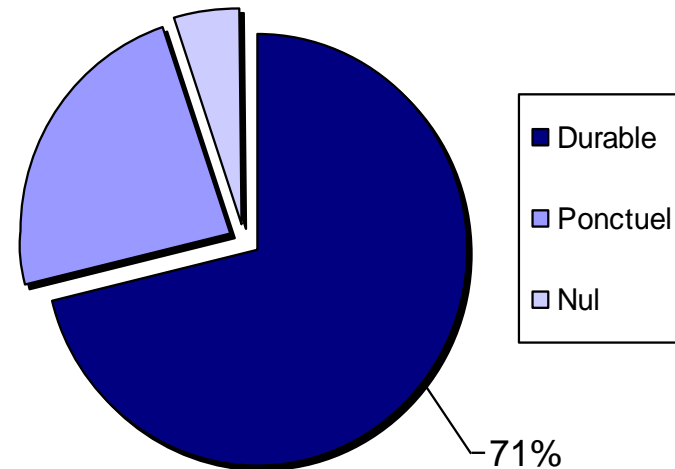
2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:

- 78% des bénéficiaires du DLA ont jugé l'impact « significatif » ou « déterminant »
- 71% des bénéficiaires du DLA ont jugé l'impact « significatif » ou « déterminant » durable

Impact du DLA sur l'activité des structures interrogées



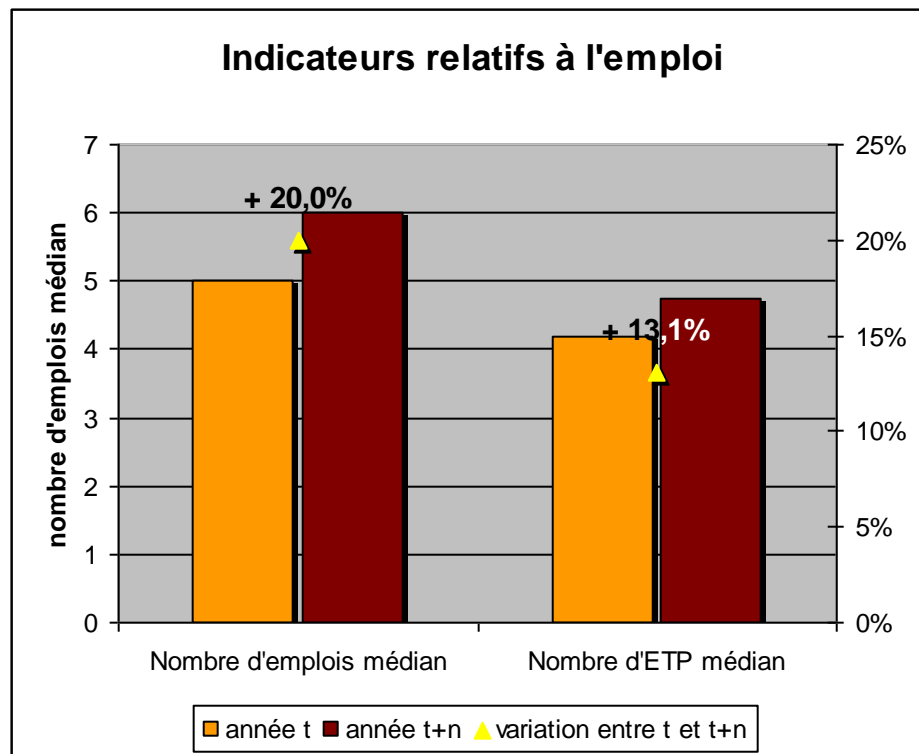
Impact du DLA sur l'activité des structures interrogées (2)



II. Étude d'impact

2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:

- **Au niveau de l'emploi**
 - *52% des structures interrogées ont augmenté leur volume d'emploi*
 - Le nombre d'emplois médian par structure en Equivalent Temps Plein a augmenté de 13%

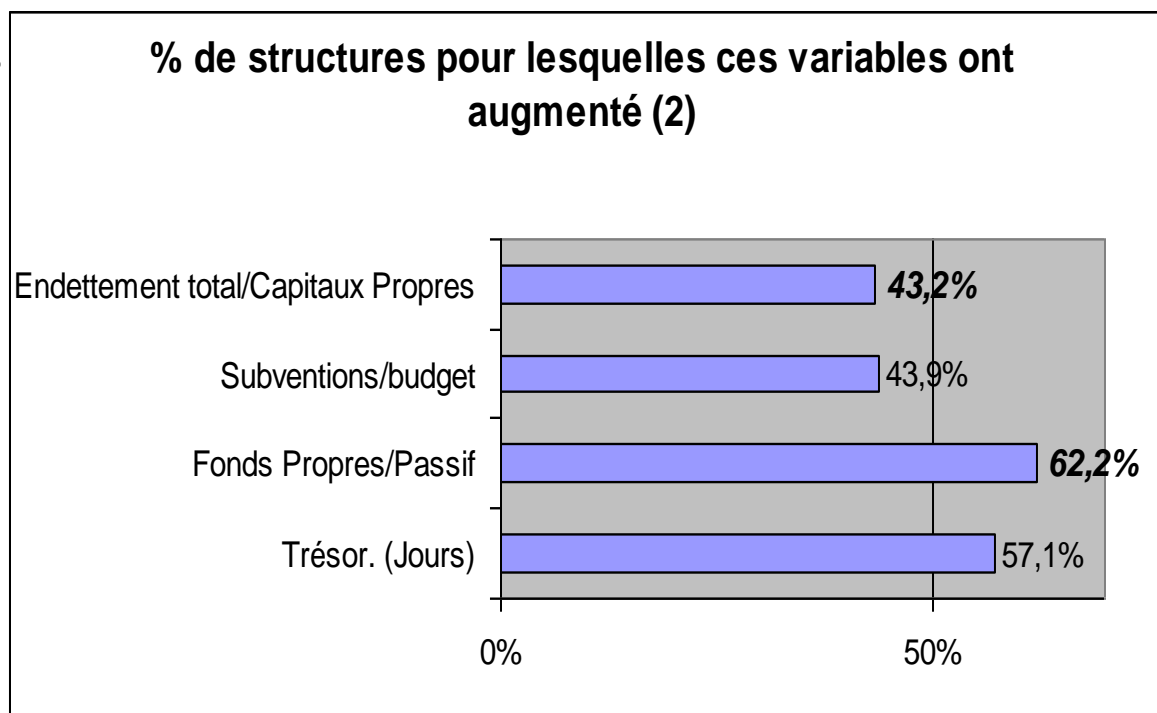


II. Étude d'impact

2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:

■ *Au niveau financier*

- 58 % des structures ont augmenté leurs fonds propres
- 55% ont vu leur endettement s'accroître
- Mais seulement 43% des structures ont vu leur ratio « endettement/ capitaux propres » se détériorer



II. Étude d'impact

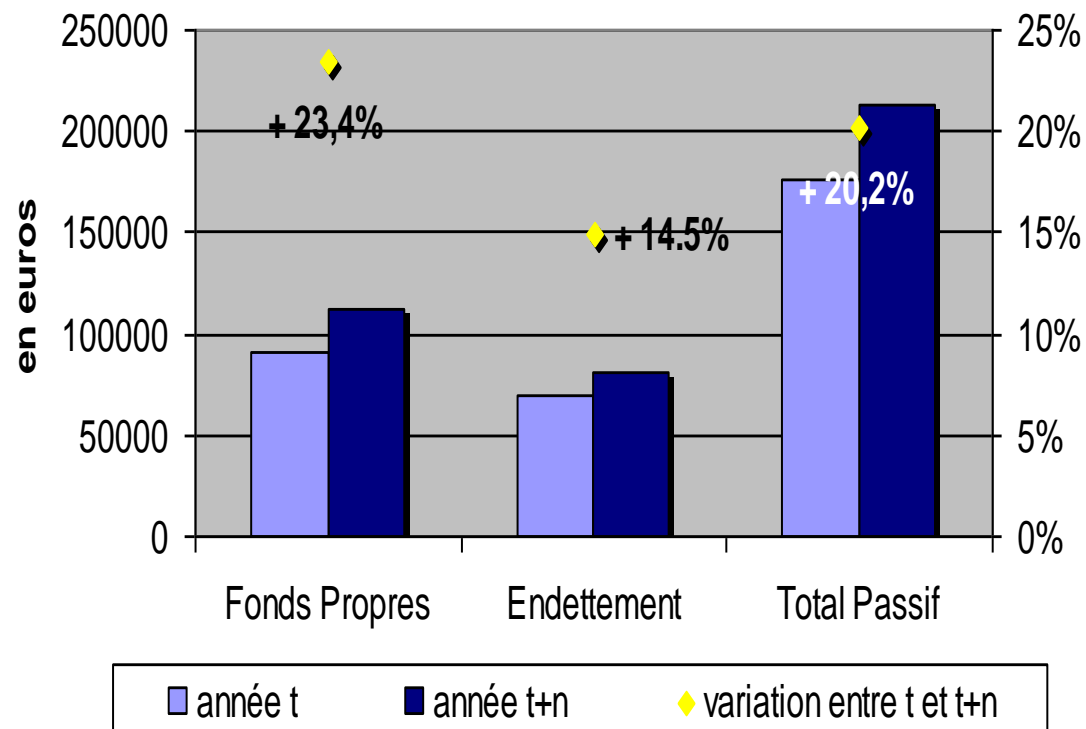
2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:

■ *Au niveau financier*

- Résultats sont à mettre en parallèle d'une baisse des subventions observée pour la majorité des structures (-12% en valeur médiane sur la période étudiée)

Indicateurs comptables et financiers des structures (1)

valeurs médianes pour l'ensemble de l'échantillon



II. Étude d'impact

2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:

- **Prise de recul**, temps de pause, questionnement, et prise de conscience de certains enjeux
 - L'objectivité de l'intervenant extérieur a un rôle essentiel
- **Dynamique collective** enclenchée, remobilisation des acteurs
 - Communication interne favorisée grâce aux temps d'échange organisés
 - 41% des structures reconnaissent que le DLA a accru l'implication des membres de l'équipe
 - « *Cela a été pour nous une « thérapie associative » »*

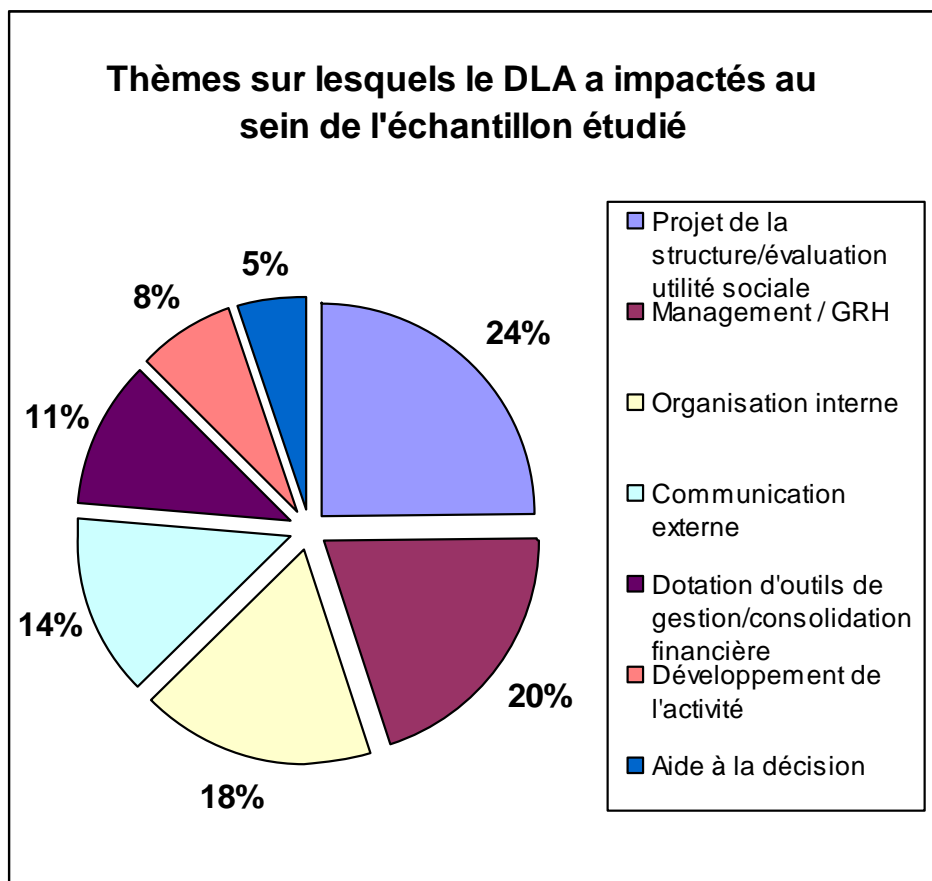
II. Étude d'impact

2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:

- **Mise en mouvement** de la structure
 - grâce notamment à l'intervention d'un acteur externe à la structure qui « *redonne confiance* » et « *facilite l'acceptation du changement* »
- **Professionnalisation** et structuration de l'activité
 - accroissement des compétences en interne *grâce à l'expertise et à l'apport méthodologique du prestataire*
 - rationalisation de l'organisation: permet de dégager des marges de manœuvre et *de se projeter dans le temps*

II. Étude d'impact

2. Impacts quantitatifs et qualitatifs:



- Projet associatif
- GRH/Résolution des conflits
- Organisation interne
- Gestion et consolidation financière
- Communication externe
- Aide à la décision, regain de confiance

II. Étude d'impact

1. Méthodologie et contexte de l'étude
2. Impacts quantitatifs et qualitatifs
- 3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA**
4. Pistes d'orientation possibles pour le dispositif

II. Étude d'impact

3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA

- **Coté structures**

- **L'ensemble des acteurs** doivent partager l'intérêt d'une intervention extérieure
- **Implication** de tous les membres de la structure (salariés, bénévoles, têtes de réseau pour les structures fédérées) pas simplement l'équipe dirigeante
 - Eviter les « effets d'aubaines »
- **Transparence et partage de l'information** au sein de la structure

II. Étude d'impact

3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA

- Coté structures
 - **temps d'accompagnement trop court**
 - particulier quand les « changements psychosociaux » à effectuer sont lourds
 - trop grande **fragilité de la structure** au début de l'accompagnement

II. Étude d'impact

3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA

- **Coté prestataires**
 - **Accompagnements individualisés** et non « clé en main »
 - Accompagnement et rapport final trop théoriques, la structure ne sait pas comment s'approprier les pistes et les appliquer en pratique, équilibre entre théorie et pratique

II. Étude d'impact

3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA

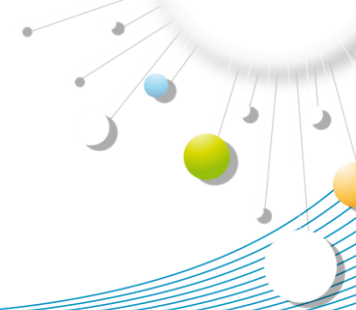
- Coté prestataires

- **Adaptation** du prestataire à l'ensemble des acteurs de la structure
 - Doit se « *mettre au niveau* » de tous les membres
 - Doit pousser la structure tout en prenant en compte sa capacité d'assimilation
- la structure accompagnée devient **dépendante de l'expertise** du prestataire

II. Étude d'impact

1. Méthodologie et contexte de l'étude
2. Impacts quantitatifs et qualitatifs
3. Facteurs à risque & conditions propices à la réussite d'un DLA
4. **Pistes d'orientation possibles pour le dispositif**

II. Étude d'impact



4. Enjeux et pistes d'évolution du DLA du pays de Rennes

- **Suivi post accompagnement**

- Demande qui émane surtout des petites structures fragiles
- Coté prestataire *47% d'entre eux estiment qu'il y aurait des progrès à faire sur cet aspect*
 - Transmission d'info sur le suivi des structures
 - Rencontre post accompagnement pour faire le point et éventuellement « rectifier le tir »
 - « La durée d'intervention permet rarement la mise en œuvre des préconisations »

II. Étude d'impact

4. Enjeux et pistes d'évolution du DLA du pays de Rennes

- **Communication inter consultants – rapports avec les pouvoirs publics**
 - Organisation d'« animations territoriales » inter consultants
 - 24% des prestataires avancent l'intérêt qu'il y aurait d'organiser cela, en termes de **transferts de savoirs**, « **de «confrontation de pratiques»** »
 - Ces temps d'échange pourraient enrichir la réflexion sur l'orientation annuelle du dispositif

II. Étude d'impact

4. Enjeux et pistes d'évolution du DLA du pays de Rennes

- **Accompagnements collectifs / mutualisation**
 - Enjeux intéressants mais modalités logistiques plus complexes, inertie plus importante
 - Nécessité que TOUTES les structures partagent l'intérêt de l'accompagnement
 - Co pilotage des partenaires publics et des fédérations souhaitable

II. Étude d'impact

4. Enjeux et pistes d'évolution du DLA du pays de Rennes

- **Accompagnements collectifs / mutualisation (2)**
 - **Thématiques transversales identifiées au niveau de :**
 - Gouvernance associative, management
 - Ressources humaines
 - Recherche de financements
 - Ces thématiques peuvent appeler des réponses communes en termes de **temps de formation, de temps d'animation** pour sensibiliser :
 - aux fonctions d'employeur ou de directeur
 - aux enjeux liés à la conception et au pilotage du projet associatif

II. Étude d'impact

CONCLUSION

- Retours globalement très positifs
- Tendance à la consolidation financière et à une croissance du volume d'emplois
- *Mais l'impact de la crise* surtout fin 2010-2011 avec notamment baisse globale des subventions l'an dernier (secteurs social et culturel).
 - « *tous les indices d'une inversion de tendance, et peut-être d'un vrai retournement de l'élan associatif, semblent réunis* »
Roger Sue, Sociologue, professeur à l'Université Paris V Descartes 1, oct 2011

Dispositif intéressant dans sa capacité à :

- Questionner et (re)mobiliser les structures
- leur donner (ou redonner) des perspectives
- les mettre en action en leur proposant un accompagnement **indépendant** (*le DLA est un espace neutre*) et « **sur mesure** » (grâce à son réseau)
- A professionnaliser une partie des structures de l'ESS - apport compétences extérieures et de méthodologie

II. Étude d'impact

Conclusion (2)

Des points de vigilance ressortent de certains accompagnements restés « lettre morte ».

Coté structures :

- Nécessaire implication et association de *tous* les acteurs d'une structure au processus d'accompagnement.
- Nécessaire transparence et circulation de l'information entre ces acteurs

Coté prestataires :

- Equilibre 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
- Nécessaire *Transfert* de compétences remobilisables en interne

III. Témoignages

- Fatima Leghzal (Dounia)
- Dominique Orvoine (Insolido)
- Stéphanie Nevoux (Anime & Tisse)
- Dominique Gayet (Asprac)
- Jean-Bernard Tillier (Gaspar)
- Michel Coignard (Domicile action Rennes Sud)

Les visions nationale et régionale

C2RA – Cécile SOURICE

Avisé – Florent DUCLOS

CPCA – Julien SIMONNET

Ateliers après-midi

- **La professionnalisation**
- **La gouvernance**
- **La mutualisation et la coopération**
- **L'accompagnement tout au long de la vie**

Merci à Alain AMINTAS (Université Rennes 1)
qui nous aidera à la problématisation finale
des travaux d'ateliers