

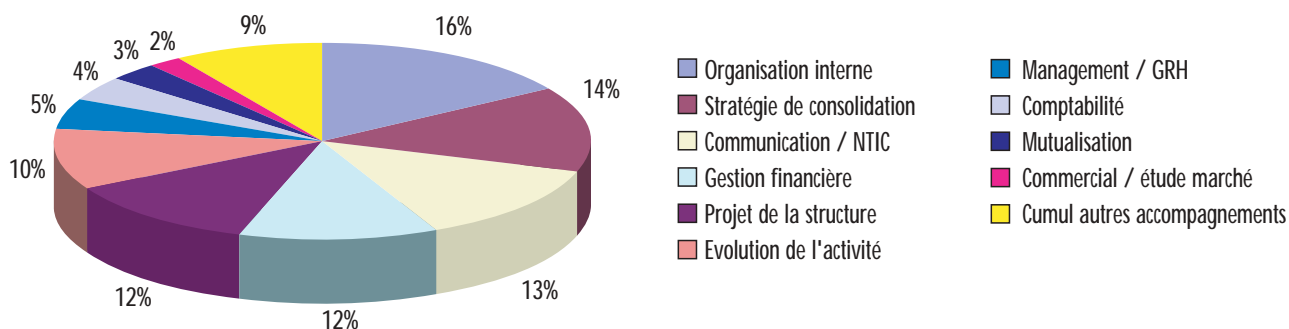
# L'activité des DLA bretons entre 2002 et 2005<sup>(1)</sup>

## Quelques éléments de bilan

### Des thèmes d'expertise récurrents : vers un développement des démarches collectives ?

Organisation, stratégie, communication, gestion, redéfinition du projet associatif... De grandes tendances se dessinent qui pourraient permettre d'anticiper certaines demandes et de proposer des modules articulant formations existantes, expertise des réseaux associatifs et DLA, tout en développant une démarche qualitative d'évaluation systématique et en conservant la capacité du dispositif à s'adapter et à répondre à des demandes spécifiques voire marginales.

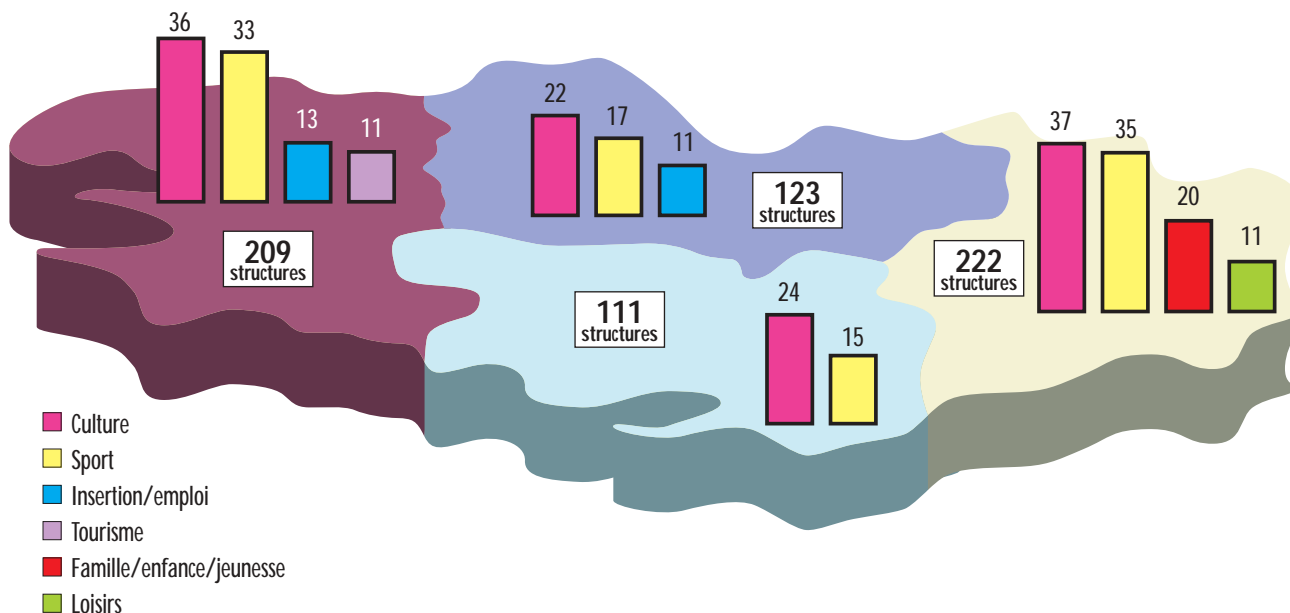
Répartition par type d'accompagnement - Région



### Des spécificités territoriales à prendre en compte

Dans le contexte breton, le territoire d'intervention pertinent semble bien être le Pays plus que le département, d'où la création d'un DLA sur le Pays de Rennes en 2004 ou encore la mise en place de Comités d'Appui par Pays dans le Finistère Nord. L'analyse de l'activité par département montre toutefois quelques grandes tendances qui devront être intégrées à la réflexion des Comités de Pilotage pour un meilleur ciblage.

Représentation cartographique des principaux secteurs d'activité ayant bénéficié du DLA, par département



### Une valeur ajoutée identifiée en 3 points :

- le **diagnostic partagé**, synthèse de l'analyse des besoins par le chargé de mission du DLA et de l'expression d'une demande par la structure ;
- le **plan d'accompagnement**, qui s'inscrit dans la durée et intègre une démarche de suivi et d'évaluation garantissant la qualité et l'efficacité du dispositif ;
- la **démarche partenariale**, qui permet de mutualiser et d'articuler les compétences, connaissances et ressources d'acteurs complémentaires sur un territoire, autour d'un objectif commun.

### ■ DLA 22 - Côtes d'Armor

Erwann THIREAU - BDI (Bretagne Développement Initiatives)  
Espace convergence - 28 rue des Châtelets - 22440 PLOUFRAGAN  
Tél. : 06 74 66 79 17  
associations@bdi.asso.fr

### ■ DLA 29 - Finistère Sud (Pays de Cornouaille & Pays Centre Ouest Bretagne)

Hélène ESCUILLIE - ALEF (Animation Locale pour l'Emploi et la Formation)  
145 avenue de Keradennec - 29000 QUIMPER  
Tél. : 02 98 10 29 50  
alef-cornouaille.hescuillie@wanadoo.fr

### ■ DLA 29 - Finistère Nord (Pays de Brest & Pays de Morlaix)

Fanny RICHARD - BDI (Bretagne Développement Initiatives)  
1 rue Louis Pidoux - 29200 Brest  
Tél. : 02 98 47 54 40 - Fax : 02 29 61 12 18  
associations29@bdi.asso.fr

### ■ DLA 35 - Pays de Rennes

CODESPAR  
Conseil de développement économique et social du Pays de Rennes  
39 rue du Capitaine Maignan - CS 46911 - 35069 RENNES CEDEX  
Tél. : 02 23 40 06 30 - Fax : 02 99 01 85 16  
dlacodespar@audiar.org

### ■ DLA 35 - Ille et Vilaine (hors Pays de Rennes)

Erwann THIREAU - BDI (Bretagne Développement Initiatives)  
18 place de la Gare - 35000 RENNES  
Tél. : 02 99 65 04 00 - 06 74 66 79 17  
associations@bdi.asso.fr

### ■ DLA 56 - Morbihan

Vincent CORLAY - BDI (Bretagne Développement Initiatives)  
Cité Salvador Allende - 12 rue Jean-Baptiste Colbert - 56100 LORIENT  
Tél./Fax : 02 97 21 96 25  
associations56@bdi.asso.fr



## UNE COORDINATION REGIONALE

Le Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA) coordonne l'action des structures portant localement le DLA, anime le réseau régional en appui aux comités de pilotage départementaux et régional, et fait l'interface au plan national. Le C2RA intervient en appui technique auprès des différents acteurs du dispositif, et permet la mutualisation des pratiques et des outils.

**Objectif : renforcer la qualité du dispositif.**



C2RA, Chambre Régionale de l'Economie Sociale  
11 square de Galicie, N°293, 35200 Rennes - 02 23 35 02 02 - fax 02 99 50 59 07  
c2ra@cres-bretagne.org - www.cres-bretagne.org

Dispositif  
financé par

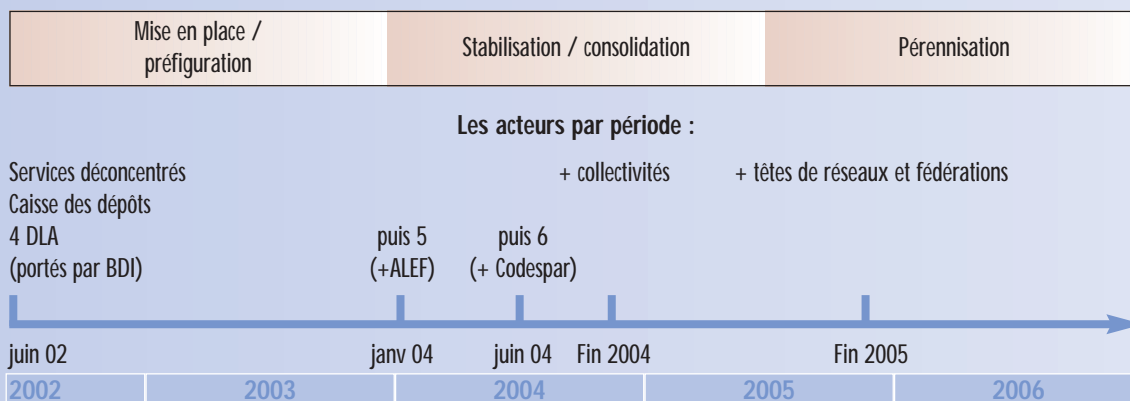


# La consolidation des activités d'utilité sociale sur les territoires bretons :

## un enjeu de développement local

L'année 2005 est une année charnière dans le cycle du dispositif de consolidation des activités et services d'utilité sociale. Après une phase de lancement et de préfiguration du dispositif en Bretagne entre 2002 et 2004, nous sommes depuis 2004 dans une phase de stabilisation / consolidation du dispositif qui repose en grande partie sur la mobilisation d'acteurs du territoire que sont les collectivités locales et les têtes de réseaux et fédérations associatives. A partir de 2006, en continuité avec 2005, nous entrerons dans une phase de nécessaire appropriation de ce dispositif par les acteurs du territoire, en vue de sa pérennisation en tant qu'outil de développement local.

### Le cycle du dispositif



Ce parcours a été jalonné d'étapes visant avant tout à améliorer en permanence l'efficacité du dispositif tout en s'adaptant aux orientations nationales.

Si son utilité est certes démontrée au travers des différentes statistiques présentées plus loin, en ce qu'il répond à des demandes croissantes d'accompagnement des structures exerçant des activités d'utilité sociale, des démarches sont en cours parallèlement pour en faire un dispositif partenarial performant contribuant au développement local. Nous verrons que l'ensemble de ces actions, menées conjointement par les différents acteurs du dispositif, tend à démontrer que la Bretagne a mis en œuvre un dispositif à la fois opérationnel, répondant à des besoins, et capable de réfléchir sur lui-même, de s'adapter, d'évoluer et de s'ouvrir.

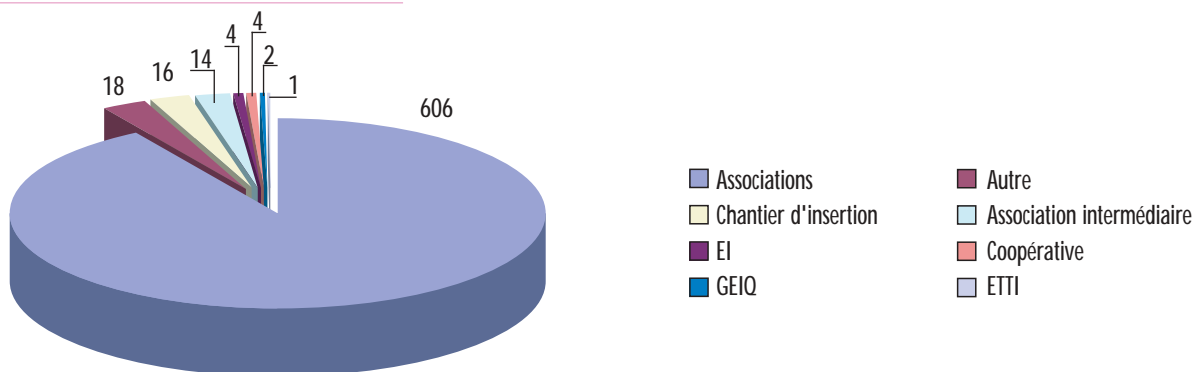
# L'activité des DLA bretons entre 2002 et 2005<sup>(1)</sup>

## Quelques éléments de bilan

### Un dispositif au service du secteur associatif

Sur 665 structures employeuses exerçant des activités d'utilité sociale entrées dans le dispositif, environ 70 n'ont pas (encore) bénéficié d'un accompagnement (soit 10% environ de structures qui, après un premier contact, ne donnent pas suite ou ne se voient pas proposer d'accompagnement, ou encore sont redirigées vers un autre dispositif plus adapté).

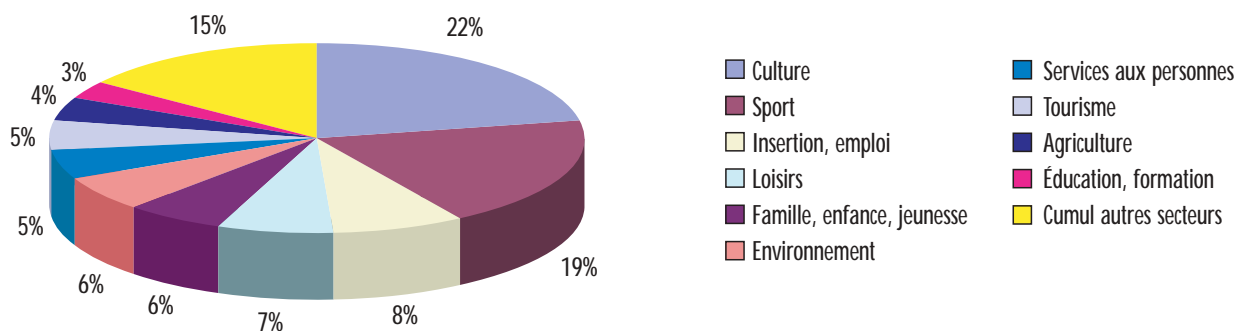
Types de structures entrées dans le DLA - Région



### Une nécessaire réflexion à mener sur le ciblage du dispositif

Aujourd'hui, tout en tenant compte des objectifs prioritaires définis par l'Etat (SIAE notamment), il est nécessaire de se rapprocher des politiques locales et des têtes de réseaux et fédérations associatives pour avoir un dispositif efficace et efficient. De la même façon, l'expérience des acteurs des DLA est à prendre en considération pour définir des actions pertinentes par secteur d'activité, sur un territoire donné (exemple : travail sur l'emploi-formation dans le secteur de la culture en Bretagne et articulation avec le dispositif).

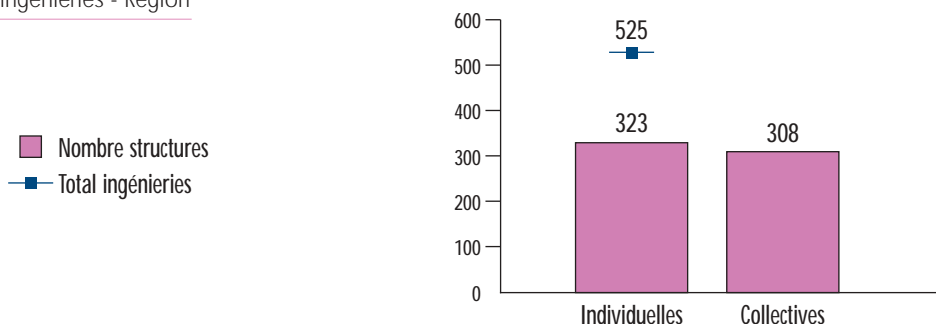
Répartition des structures accompagnées par secteur d'activité - Région



### Ingénieries individuelles et/ou collectives : une démarche complémentaire

Une même structure peut se voir proposer, à différentes étapes de son développement et en fonction de ses besoins, 2 types d'ingénierie : une démarche collective, adaptée, répondant à des besoins précisément diagnostiqués, et/ou un travail individuel, spécifique, ciblé. Ces démarches sont complémentaires dans le temps, dans le cadre d'un plan d'accompagnement de la structure, et intègrent nécessairement un suivi et une évaluation des missions réalisées.

Répartition ingénieries - Région



(1) Chiffres issus d'ENEE, synthèses régionales, arrêtés au 10/10/2005

# Quelle efficacité du dispositif au niveau des territoires, dans une dynamique de développement local ?

## Evaluation de la mise en œuvre du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale en Bretagne

### Une utilité avérée... mais une efficacité à améliorer

Au bout de plus de 3 ans d'activité, l'utilité du dispositif n'est pas remise en cause par les bénéficiaires, au contraire. Pour certains, l'accompagnement par le DLA (diagnostic + intervention d'un ou plusieurs prestataires) a une valeur ajoutée immédiate, grâce à la prise de recul sur les activités et à la réflexion "collective et partagée" sur le projet associatif qu'il permet. L'intervention d'une personne extérieure, objective et compétente, complétée par un document écrit, facilite les échanges et la communication tant en interne qu'en externe (mise en évidence des bonnes et des mauvaises pratiques, formalisation d'un projet, ...). Par ailleurs, l'apport et l'application immédiate et concrète d'outils professionnels améliorent sensiblement et rapidement les modes de gestion de la structure.

Toutefois, l'action du dispositif n'est pas optimale : le ciblage des structures bénéficiaires et la mesure de la réelle pertinence des choix réalisés font défaut. La priorité est donnée à l'atteinte des objectifs quantitatifs d'accompagnement plutôt qu'à l'utilisation pertinente des crédits d'ingénierie et à la définition de cibles prioritaires. Par ailleurs, la cohérence et l'implantation territoriales des actions d'accompagnement ne sont pas démontrées, et ne permettent donc pas de juger si le dispositif est réellement utilisé comme un outil de développement local.

### Un dispositif insuffisamment territorialisé pour donner sa pleine mesure ?

Il apparaît que plusieurs éléments tendent à montrer que le dispositif n'est pas suffisamment "territorialisé", ce qui contribue à freiner ou réduire son efficacité, et la cohérence de son action vis-à-vis d'autres démarches sur les territoires :

- les acteurs locaux ne se sont pas totalement voire pas du tout approprié le dispositif ;
- l'articulation avec les stratégies locales en faveur des structures exerçant des activités d'utilité sociale est difficile ;
- la stratégie de valorisation et de communication sur le dispositif au niveau local fait défaut ;
- il y a un manque de visibilité et de lisibilité du dispositif par les acteurs locaux.

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce faible ancrage territorial et cette efficacité insuffisante :

#### ■ des facteurs historiques :

- une démarche nationale "verticale" méconnaissant le contexte local et les besoins des futurs bénéficiaires (inefficience de la démarche des Diagnostics territoriaux lancés en 2002) ;
- une absence de démarche participative pendant la phase de mise en place du dispositif, notamment avec les têtes de réseaux et fédérations ;

#### ■ des facteurs exogènes :

- des partenariats faibles avec les collectivités locales et autres instances (Conseils de développement...);
- des "tempo" ou rythmes de mise en œuvre des politiques locales en matière de développement local différents, voire en décalage ;

#### ■ des facteurs endogènes :

- une absence d'enjeux partagés : selon les acteurs du dispositif auxquels on s'adresse, différents enjeux liés au dispositif sont exprimés : valorisation et reconnaissance du rôle et de la spécificité des structures d'utilité sociale sur leur territoire, professionnalisation de ces structures tendant à les rapprocher du modèle économique et organisationnel des petites entreprises ou encore développement de leur capacité à avoir recours aux emplois aidés ;
- des perceptions différentes du dispositif, de l'articulation des acteurs, de leur rôle ;
- l'absence de définition de l'utilité sociale et donc de critères d'éligibilité au dispositif.

### Un ensemble de conditions à réunir pour optimiser le dispositif

L'analyse de la mise en œuvre du dispositif montre par ailleurs que certaines des fonctions importantes nécessaires au bon fonctionnement du dispositif ne sont pas assurées de façon optimale, notamment les fonctions de **pilotage** et **d'appui**. Pour ce qui est des fonctions **animation / ressources** et **accompagnement**, là aussi, on constate des différences de pratiques et de perception. Il convient donc de travailler sur un éclaircissement des rôles et fonctions des uns et des autres, sur les modalités de fonctionnement des différentes instances par rapport aux objectifs qui leur sont assignés et sur la lisibilité en interne comme en externe du dispositif.

### Quelques préconisations...

#### Pour de meilleures conditions de mise en œuvre :

1. reformuler la vocation du dispositif et son cadre de référence ;
2. formaliser les rôles des comités de pilotage ;
3. formaliser la fonction des comités d'appui ;
4. mettre en place un outil de suivi harmonisé de l'activité des DLA (autour d'ENEE) ;

#### Pour une meilleure efficacité de l'action :

5. cibler davantage les structures bénéficiaires ;
6. redéfinir la démarche par filière et par territoire ;
7. s'appuyer davantage sur les ingénieries collectives ;
8. définir et mettre en œuvre une stratégie de communication ;
9. mieux utiliser les ressources existantes (C2RA, Avise, CNAR) ;

#### Pour créer les conditions d'une territorialisation réussie :

10. conduire la mise en œuvre des actions de façon participative ;
11. impulser ou s'associer à des démarches de diagnostics territoriaux ;
12. trouver une articulation avec les différentes stratégies de développement local.

# Quels accompagnements collectifs pour la culture ?

## Synthèse du séminaire organisé par L'Autre Idée le 16 juin 2005 à Paimpol

### De l'accompagnement à l'ingénierie collective

**Accompagnement** et **collectif** semblent être des termes incompatibles voire opposés. Derrière cette notion intervient la problématique des **processus** dans lesquels l'accompagnement s'organise en **réponse à plusieurs porteurs de projet** qui font face à une **interrogation commune** freinant le **développement individuel de chaque projet** ou de chaque structure porteuse de projets.

A ce titre, il semble plus pertinent de définir que la démarche d'accompagnement d'une structure par le DLA (qui s'inscrit dans la durée) peut se décliner en **ingénieries individuelles et/ou collectives**, cette dernière pouvant prendre différentes formes, existantes ou à inventer, en fonction des objectifs poursuivis.

### Une démarche spécifique et des moyens adaptés

Si elle peut prendre la forme apparente de journées ou de stages de formation, l'ingénierie collective mise en œuvre par le DLA se différencie de l'offre déjà présente sur le fond :

- elle s'inscrit dans un dispositif de **consolidation économique** des activités d'utilité sociale : il s'agit **d'accompagner des structures** et non de répondre à un besoin de formation des personnes ;
- elle est conçue à partir d'une **analyse fine des besoins** des structures sur un **territoire pertinent**, et légitimée par ces dernières en amont ;
- elle est **réactive et souple**, avec des périodes de conception et de mise en œuvre rapides, pouvant répondre à des **besoins urgents et non couverts** ;
- elle est pragmatique et revêt un **caractère opérationnel immédiat** pour les structures accompagnées.

### Vers une typologie des ingénieries collectives...

Sans pour autant tomber dans le "catalogue", on peut identifier 3 grands types de processus qui varient en fonction des objectifs poursuivis. Chacun se décline ensuite en modalités de diagnostic, nombre et type de participants (salariés et/ou bénévoles), durée, méthodologie, contenu et outils, modalités d'évaluation :

1. **informer collectivement** : c'est un processus basé sur l'acquisition de connaissances transposables ;
2. **produire une solution individuelle dans le cadre d'une démarche collective** : les structures rencontrent le même type de problèmes, elles vont le travailler collectivement et individuellement ;
3. **produire une solution collective à une problématique commune** : les structures ont un projet commun et se font accompagner collectivement pour travailler sur ce projet.

Ces différents processus répondent à un ou à plusieurs des objectifs identifiés lors du séminaire :

- transférer des connaissances théoriques et méthodologiques en direction des structures ;
- renforcer des compétences collectives et individuelles des porteurs de projet ;
- développer et actualiser l'identification des besoins des associations par les chargés de mission DLA.

Des passerelles existent entre les différents types d'ingénierie, qui sont susceptibles de se combiner.

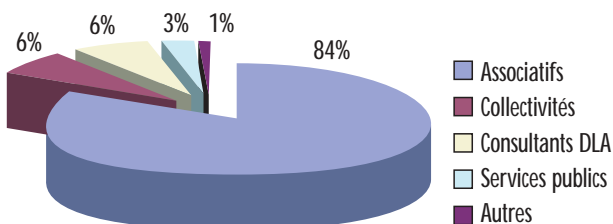
## Quelles modalités de financement pour les projets associatifs ?

### Bilan du Forum régional du 31 mars 2005 à Pontivy

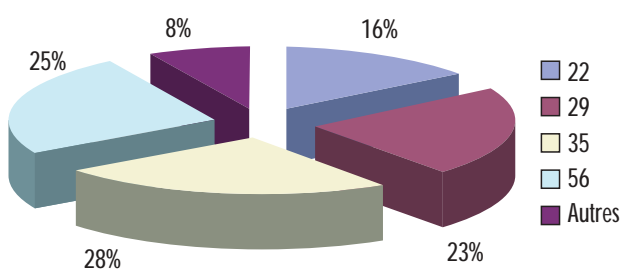
#### Des participants globalement satisfaits

Le Forum a accueilli 216 participants (représentant 138 associations et quelques collectivités ou structures non associatives) et 85 intervenants, organisateurs et bénévoles<sup>(1)</sup>.

Répartition des participants par type



Répartition des associations par département



(1) Données revues et corrigées en septembre 2005 sur la base des personnes effectivement présentes, par rapport à celles figurant dans les actes du Forum qui intégraient des personnes inscrites mais non présentes.

# Quelles modalités de financement pour les projets associatifs ?

## Des participants globalement satisfaits

Globalement, les retours obtenus grâce aux 60 fiches d'évaluation qui nous ont été renvoyées et aux échanges avec certains participants pendant et après la journée expriment une satisfaction tant sur l'organisation que sur les contenus. Il ressort notamment que cette journée a permis de nombreux échanges et contacts entre participants et entre participants et intervenants, dans un contexte de non-formalisme plutôt apprécié. Les informations recueillies lors des ateliers, tables rondes ou sur les stands étaient considérées comme variées, d'actualité et fiables. Par ailleurs, plusieurs participants ont exprimé le sentiment - parfois nouveau - d'appartenir à une dynamique collective.

## Les suites à donner à la journée

Des remarques concernant la pertinence du secteur géographique choisi (région), l'adéquation entre contenus et cible (écart entre les exemples présentés et les petites associations présentes, langage parfois trop technique) ou encore la nécessité de mobiliser davantage les collectivités autour de ce type d'événements nous ont amenés à envoyer un questionnaire reprenant ces différents points à l'ensemble des associations participantes. Un groupe de travail sera constitué en 2006 afin d'élaborer des propositions tenant compte des résultats de ce questionnaire.

Au niveau national, l'expérience bretonne sera mutualisée avec les C2RA et CRES des autres régions, en particulier au travers de la présentation du DVD et des actes du Forum, afin d'aider à mobiliser des partenaires autour d'événements similaires.

# Pour une meilleure articulation avec les têtes de réseaux et fédérations associatives

## Mise en place d'un groupe de travail pour rédiger une Charte régionale

### Des enjeux partagés

Lors de la première réunion entre la CPCA, les pilotes régionaux du dispositif (Conseil Régional, DRTEFP et Caisse des dépôts) et le C2RA le 9 septembre dernier, il est apparu que nous partagions les mêmes objectifs et la même analyse de la situation actuelle :

- **favoriser l'interconnaissance** : les missions, l'histoire et le travail des têtes de réseaux et des fédérations ne sont pas forcément très bien connus et appréhendés par les acteurs du dispositif (chargés de mission DLA, pilotes, prestataires, ...) et de la même façon, le fonctionnement des DLA, les compétences mises en œuvre, les partenariats mis en place dans le cadre du dispositif ne sont pas lisibles ni toujours visibles pour les têtes de réseaux et fédérations ;
- **accompagner un nécessaire travail d'identification des compétences en interne aux réseaux** : il s'agit d'une demande partagée par l'ensemble des partenaires des têtes de réseaux et fédérations (collectivités, services de l'Etat, ...) et dont l'intérêt est assez évident dans une logique de valorisation des réseaux, y compris indépendamment du dispositif ;
- **éclaircir les rôles respectifs des différents acteurs de l'accompagnement et formaliser une complémentarité en termes de compétences, légitimité, moyens, capacité d'intervention, etc.** : on constate que de nombreuses ressources existent sur les territoires mais qu'elles ne sont pas toujours bien identifiées tant par les "bénéficiaires" que par les acteurs de l'accompagnement eux-mêmes ou encore par les financeurs.

### Des priorités : clarifier les notions et dresser un état des lieux

Il est dit dans les textes que les têtes de réseaux et fédérations peuvent :

- participer aux comités d'appui sur tel ou tel dossier (niveau technique) ;
- participer aux comités de pilotage (niveau politique) ;
- intervenir en tant que prestataires.

Aujourd'hui, le **premier niveau** ne semble pas poser de problème dans la mesure où certains DLA font déjà appel à telle ou telle fédération sur un dossier particulier qu'elle connaît et pour lequel elle peut apporter un **complément d'information pertinent**. Le **second niveau** pose la question de la **représentation** : qui participe au comité de pilotage et quelle est sa légitimité en termes de représentation du secteur associatif sur le territoire ? Cela interroge également la notion même de tête de réseau et oblige les associations à se poser la question de leur représentation au niveau d'un territoire... (La CPCA étant la représentation régionale). Cela implique un travail d'identification des têtes de réseaux et fédérations présentes sur les territoires bretons (en réponse également aux problématiques définies plus haut). La CPCA se propose d'établir une **cartographie**.

Le **dernier niveau** est le plus problématique à l'heure actuelle, en lien avec la question de l'**identification des compétences** citée plus haut, mais aussi avec les difficultés à définir les **modes d'intervention** et une **complémentarité** entre les prestataires actuels (essentiellement non associatifs) des DLA et les têtes de réseaux et fédérations (par exemple sur la question du projet associatif ou encore des valeurs portées par l'association).

Par ailleurs, en réponse à la dernière problématique définie plus haut, un travail est en cours sur un **état des lieux des formations** existantes à l'échelle du département d'Ille et Vilaine, en partenariat avec le Conseil Général 35, la DDJS 35 et la CRES. Il devrait aboutir à une expérimentation sur un Pays du département visant à établir une complémentarité et une articulation systématiques entre les formations organisées sur les territoires par les accompagnateurs à la vie associative et les ingénieries collectives que peut proposer le DLA.

