

Evaluation régionale du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

30 janvier 2009

Rencontre régionale du 30 janvier 2009

Restitution et mise en débat des résultats de l'évaluation régionale du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) auprès des prestataires et réseaux de l'économie sociale et solidaire

Sommaire :

Atelier 1
Relations entre
opérateurs : DLA/C2RA
et prestataires : quelles
pratiques, quelles
pistes d'amélioration,
quels enjeux ?

p.2

Atelier 2
Quelles articulations
entre fédérations,
réseaux et opérateurs
DLA notamment dans
la conduite des
ingénieries collectives ?

p.4

Atelier 3
Quelles pratiques et
méthodes de prise en
compte du contexte et
des ressources locales
dans la conduite des
ingénieries ?

p.6

Table ronde

p.8

L'évaluation d'impact du Dispositif Local d'Accompagnement^(*) a été conduite, en Bretagne, de décembre 2007 à Juillet 2008 autour de deux objectifs :

- ▶ Analyser l'offre d'accompagnement et les plus values produites sur l'activité des bénéficiaires
- ▶ Mieux comprendre la perception du dispositif par les acteurs locaux et optimiser le ciblage des associations sur les territoires.

Elle a été réalisée à l'aune des recommandations de la circulaire DGEFP d'avril 2005, point de départ d'une réflexion importante sur l'articulation avec les réseaux associatifs, d'une part et d'autre part, avec les collectivités territoriales.

Cette évaluation a permis de valoriser ce qui favorise la qualité et l'impact de l'accompagnement, dont les rôles et apports des prestataires et des réseaux associatifs.

Mettre en débat les résultats de l'évaluation d'impact avec ces partenaires clés du dispositif, les prestataires et les réseaux associatifs, a permis de travailler, lors de cette journée de restitution, sur une question majeure :

en quoi les acteurs mobilisés et les modalités de travail privilégiées contribuent à optimiser l'impact du DLA sur les activités d'utilité sociale ?

Cette journée a été la première occasion, en Bretagne, de mobiliser, au niveau régional, ces partenaires privilégiés en vue :

- ▶ **de les informer.** A cette fin, une plénière dédiée à la restitution des résultats de l'évaluation d'impact a été mise en place, ainsi qu'une table ronde sur « l'articulation entre l'action des DLA et les politiques locales de développement de l'économie sociale et solidaire » ;

Soulignons que l'année 2009 est marquée par la mise en place progressive, en Bretagne, des pôles locaux de développement de l'ESS.

- ▶ **de les associer pleinement à cette réflexion**, en les mobilisant dans le cadre de trois ateliers thématiques :

- Les relations DLA/C2RA/prestataires : quelles pratiques, quelles pistes d'amélioration, quels enjeux ?

- Quelles articulations entre fédérations, réseaux et DLA notamment dans la conduite des ingénieries collectives ?

- Quelles pratiques et méthodes de prise en compte du contexte et des ressources locales dans la conduite des ingénieries ?

- ▶ **de favoriser une interconnaissance entre prestataires et réseaux associatifs**, acteurs à la fois majeurs et complémentaires de l'appui aux structures de l'économie sociale et solidaire.

Plus de soixante acteurs étaient présents, une quarantaine de prestataires, une vingtaine de représentants de réseaux et fédérations, et des partenaires institutionnels du dispositif. Qu'ils soient ici remerciés pour leur participation active à cette journée.

Le DLA a été mis en place dès 2001, conjointement par l'Etat et la Caisse des Dépôts Bretagne, pour aider des structures d'utilité sociale à se développer économiquement et à pérenniser leurs emplois en respectant leurs valeurs.

Dans chaque département, une structure associative compétente anime le DLA sous la tutelle d'un comité de pilotage composé des DDTEFP, de la Caisse des dépôts Bretagne, du conseil régional, des conseils généraux et de représentants du secteur associatif (CPCA).

En région, le C2RA coordonne l'action des référents DLA, intervient en appui technique auprès des différents acteurs du dispositif et joue le rôle d'interface avec l'AVISE, responsable de la valorisation du dispositif au niveau national.

En Bretagne, le DLA est porté par trois structures :

- ▶ L'Espace Associatif
- ▶ Pro Services 35
- ▶ BDI

^(*) Une synthèse est disponible auprès du C2RA Bretagne.

Animateur :
Florence Delaune
(En Portance)
Rapporteur :
Karine Vaillant
(Espace Associatif)
Témoign :
Vincent Montembault
(UDAF 35)

Objectifs de l'Atelier :

- ▶ Identifier des pistes d'amélioration opérationnelles quant aux outils et modalités de mise en œuvre et de suivi des accompagnements ;
- ▶ Qualifier les besoins d'échanges et les modalités d'organisation favorables à un partenariat de qualité entre opérateurs et prestataires ;

Extraits de l'évaluation : constats sur la place et le rôle des prestataires

- ▶ **Un volume assez important de prestataires mobilisé depuis le démarrage du dispositif** : 111 sur ingénieries individuelles et 38 sur ingénieries collectives au niveau régional. Issus de Bretagne pour 88% d'entre eux, aux 2/3 sous forme SA, SARL et travailleurs indépendants ; 1/3 issus de l'ESS.
- ▶ **Un noyau dur d'intervenants réguliers** : 15 ont réalisés 68% des ingénieries individuelles et 60.5% des ingénieries collectives, signe à la fois d'une expertise confortée par l'expérience, d'un partenariat fort, mais qui questionne un « écosystème » un peu étroit du dispositif.
- ▶ **Une forte satisfaction des bénéficiaires** quant à la professionnalité et l'efficacité des accompagnements par rapport à la capacité d'écoute, la compréhension, l'accessibilité, l'implication voir le militantisme des prestataires.
- ▶ **Des liens ou des pratiques de collaboration entre prestataires et DLA repérables mais assez hétérogènes selon les opérateurs.**
- ▶ **Un niveau d'outillage du dispositif important et pertinent** tant en terme d'usage qu'en terme de qualité méthodologique. Pour autant, ces outils montrent leurs limites en matière de lisibilité de l'activité des opérateurs DLA pour évaluer, valoriser la plus value et mettre en perspective le travail réalisé par les opérateurs DLA auprès des structures.
- ▶ Les bénéficiaires insistent sur **l'importance des temps de bilan post-accompagnement**, ce qui confirme un axe d'amélioration fort à poursuivre autour des pratiques naissantes de post-accompagnement.
- ▶ Des différences observables quant aux modes de collaboration prestataires et les opérateurs DLA dans le cadre de l'accompagnement.

Témoignage : l'apport d'une fédération prestataire ...

*Vincent Montembault,
animateur développement à l'UDAF 35*

Mission :

Accompagnement de la structuration du PEPS 35, « Parents Enfants Professionnels Solidaires », qui regroupe une dizaine d'associations, crèches parentales adhérentes depuis 2003. Déroulement sur l'année 2007.

Objet du DLA :

Approfondissement du projet /développement de l'action / positionnement dans l'environnement.

Suite à un appel d'offre de Pro-services, la proposition de l'UDAF à Pro Services vise **4 axes de travail**, basés sur **une démarche participative** :

- 1/ Réaliser l'état des lieux des associations non fédérées
- 2/ Faire connaître auprès des associations le réseau PEPS
- 3/ Mobiliser pour l'Avenir
- 4/ Retravailler le projet Associatif

L'accompagnement implique :

- ▶ L'appui à la rencontre de structures par les acteurs du PEPS 35 eux mêmes. Les entretiens sont basés sur une grille commune. Dans chaque structure deux personnes sont rencontrées représentant du binôme Bénévole salarié. L'UDAF s'est attachée à réaliser les synthèses.
- ▶ Dès le départ, un comité de pilotage qui a suivi la mission à travers 4 rencontres.
- ▶ Un lien permanent avec Pro Services 35 et le PEPS 35.

En Septembre 2007 a lieu la restitution publique, suivie en octobre du rapport de fin de mission. A noter que le délai avant la restitution a permis une prise de recul à chacun. Un diagnostic post-accompagnement est mis en œuvre en décembre 2008.

Des constats :

- ▶ La difficulté de réinvestir le dossier en post accompagnement, un an plus tard ;
- ▶ Un accompagnement qui croise pleinement les missions de l'UDAF, mais qui suppose un investissement plus conséquent que le volume de journées conventionnées.

Les échanges ont permis de faire émerger trois grands constats.

Constat n°1 : Il n'existe pas une collaboration générique entre prestataire et opérateurs DLA, mais des collaborations à géométrie variable, qu'il s'agit d'envisager selon trois principaux paramètres :

- La complexité ou technicité de la demande
- La durée et des enjeux de la mission
- Les tensions qui peuvent émerger au cours de l'accompagnement

Ainsi, sur un dossier facile, la présence du chargé de mission DLA n'est pas indispensable, mais il est important de conserver le lien tout au long de la mission. Il est de la responsabilité du prestataire de tenir informé le chargé de mission.

Une implication plus forte peut-être requise lorsqu'il y a des difficultés : désaccords, tensions, démobilisation des acteurs concernés, pluralités de partenaires ou enjeux forts au local sur un dossier complexe. Dans ce type de situation, une collaboration étroite peut être requise, l'opérateur DLA pouvant collaborer avec le prestataire sur l'analyse des enjeux et de la situation.

Constat n°2 : Le cahier des charges se trouve au centre de la relation opérateurs DLA / prestataires.

Il est souligné que le cahier des charges ne devrait pas être « trop précis », afin d'éviter l'enfermement et le conditionnement d'une démarche qui suppose créativité et méthodologie d'appui adaptée. Il est nécessaire de tenir compte des décalages introduits par l'évolution de la situation du bénéficiaire entre le moment de la réalisation du diagnostic et le démarrage de l'intervention du prestataire. A cette fin, la solution de **la note de cadrage élaborée par le prestataire en début de mission, annexée à la convention**, apparaît intéressante.

Les prestataires s'interrogent sur la diversité des pratiques des opérateurs DLA quant à la décision d'attribution, identifiant trois postures : il décide seul, il sollicite un avis et décide in fine, il décide en collaboration avec le bénéficiaire.

Constat n°3 : L'environnement politique du bénéficiaire gagnerait à faire l'objet d'échanges plus systématiques entre l'opérateur DLA et le prestataire.

D'après les prestataires, la compréhension du système d'acteurs de la structure bénéficiaire est de plus en plus nécessaire. Une des pistes de travail évoquée consisterait à demander, lors du diagnostic, à la structure de faire l'exercice de se situer dans son environnement partenarial.

⇒ **Le niveau régional peut-il contribuer à une cohérence dans les pratiques et les modalités de collaboration entre les opérateurs DLA et les prestataires ?**

Les participants de cet atelier ont témoigné **d'un besoin d'échanges forts**. Ils ont affirmé **l'intérêt de renouveler chaque année, ce type de rencontre**, en suggérant les axes de travail suivants :

- ✓ **Une thématique annuelle de travail :** les prestataires partagent des préoccupations communes, dont l'analyse partagée peut servir la qualité des accompagnements. A titre d'exemple, a été cité la place des administrateurs et des salariés dans l'accompagnement
- ✓ **Un travail d'analyse partagé d'un accompagnement repéré comme remarquable**, qui permettrait à chacun d'enrichir ou d'améliorer ses propres capacités d'intervention

Une ultime piste serait de travailler sur un portail dédié aux prestataires sur lequel il serait possible de retrouver l'ensemble des éléments travaillés collectivement et qu'il serait possible de nourrir a posteriori. Contrairement aux idées reçues il est envisageable de mutualiser entre experts de "boutiques" différentes.

Animateur :
Pierre Yves Jan
(CERISE)
Rapporteur :
Gwénael Hervé
(Pro Services 35)
Témoin :
Yvon Lescornet
(CPCA / UBAPAR)

Objectifs de l'Atelier :

- ▶ Identifier les réflexes professionnels favorisant, tant chez les opérateurs DLA, que chez les prestataires ou les fédérations, le recours aux plus values apportées par les fédérations et réseaux ;
- ▶ Identifier des pistes de bonnes pratiques sur la collaboration fédérations / opérateurs DLA, notamment pour la conduite d'ingénieries collectives ;
- ▶ Examiner l'intérêt d'une charte déontologique.

Extraits de l'évaluation : constats sur les collaborations fédérations, réseaux et opérateurs DLA

▶ **Le rapprochement entre le dispositif DLA et le monde associatif** s'est construit sur un sentiment de concurrence, mais aujourd'hui, les têtes de réseaux et les fédérations reconnaissent au DLA son savoir faire. On assiste au développement de pratiques de collaborations entre les opérateurs du DLA et des têtes de réseau ou fédérations.

▶ **Quatre grandes fonctions opérationnelles sont, à ce jour, repérables** quant au rôle des réseaux associatifs dans cette collaboration. Il s'agit d'envisager les conditions dans lesquelles une généralisation de ces fonctions est possible, en s'appuyant sur une logique « gagnant/gagnant ».

- **Une fonction de relais**, aujourd'hui la plus stabilisée ;
- **Trois autres fonctions à clarifier : la fédération bénéficiaire, prestataire ou encore acteur de l'accompagnement** et du suivi post accompagnement.

Les fonctions opérationnelles des réseaux associatifs en articulation avec le dispositif DLA

1. Relais:

- L'aide à l'identification des structures (orientation)
- L'identification des besoins
- L'enrichissement du diagnostic
- La mobilisation d'autres acteurs ou des adhérents

2. Bénéficiaire

3. Prestataire

4. Accompagnateur (pendant et/ou post)

▶ **Trois principales pistes de travail sont repérées pour optimiser les collaborations des opérateurs DLA / fédérations et réseaux :**

- La présence des fédérations aux comités d'appui, une ressource non négligeable pour enrichir un plan d'accompagnement ;
- Le rôle des fédérations sur le suivi, pouvant prendre la forme d'un appui à la mise en œuvre des préconisations ;
- Le déploiement d'une fonction de transmission, à travers la présence aux temps de restitutions finales, en fin de mission, en liaison avec les enjeux de renouvellement du bénévolat.

▶ **Les ingénieries collectives, dont le nombre a cru rapidement, apparaissent comme un terrain propice à ces collaborations.** Néanmoins, les pratiques d'ingénieries collectives sont à repreciser en termes de conditions de réussite. L'ingénierie collective répond à des visées qui rencontrent l'intérêt des fédérations dans leurs propres missions : souci de rationalisation des moyens, volonté de mutualisation, mise en place d'un projet collectif, amélioration des pratiques dans une logique d'apprentissage coopératif, accompagnement à l'émergence d'un besoin repéré par les acteurs territoriaux et/ou associatifs. Aussi l'apport et les fonctions évoquées pour les fédérations vis-à-vis du dispositif DLA prennent une dimension singulière quant aux ingénieries collectives.

C'est étape par étape, sur l'accompagnement, que les participants ont tenté de repérer des bonnes pratiques de collaboration, tant sur les ingénieries individuelles que collectives.

En amont de l'accompagnement, on repère la pratique de l'URHAJ, qui a développé un outil de diagnostic en propre, au service de ses structures adhérentes. L'opérateur DLA du territoire sur lequel siège la structure est dorénavant associé à cette démarche, pour **partager et enrichir la connaissance de la structure** et des problématiques auxquelles elle est exposée. **Une culture partagée du diagnostic se développe alors.**

Ce type de bonne pratique ne résout pas **la question de l'alerte dans le cas d'une structure en difficulté** qui peut avoir tendance à se replier sur elle-même. C'est lorsqu'une structure assume ses difficultés qu'elle se situe dans une démarche volontaire. Face à l'enjeu de veille partagée, est évoquée **la mise en place d'outils de veille, à l'instar d'un espace comme le CDIAE**, qui peut constituer un lieu de partage des informations et de régulation.

Lors de l'accompagnement, le chargé de mission DLA est garant du choix du prestataire.

Lorsque le réseau n'est pas prestataire, deux types de questions doivent être travaillées :

- **Associer une fédération est parfois plus difficile**, par exemple au sein du comité de pilotage de l'accompagnement, lorsque celle-ci n'a pas été sollicitée au cours du diagnostic.
- Il relève du libre **choix de la structure de mobiliser son réseau** sur ses problématiques et de les associer à la résolution de celles-ci. **Le souci de confidentialité** est un principe d'intervention fondamental.

C'est pourquoi il est rappelé **l'intérêt de suggérer au tiers intervenant (prestataire) d'associer le(s) réseau(x) de la structure accompagnée.**

Cette configuration, mobilisant prestataire et fédérations, renvoie à **une vraie complémentarité** :

- Les réseaux et fédérations ont une vision sur la durée. Ils bénéficient d'un regard avisé permanent et sont un lieu d'observation.
- Le DLA appuie sa légitimité sur sa neutralité, acquise à travers l'intervention d'un prestataire ponctuel.

De fait, il est constaté qu'**une fédération mobilisée sur toutes les étapes peine à se situer comme légitime en appui sur la durée**, lors du post-accompagnement, au risque d'être considéré comme juge et partie prenante.

Néanmoins, **les réseaux et fédérations ont un rôle important à jouer sur les ingénieries collectives**, d'autant plus si celles-ci concernent la structuration d'un secteur sur un territoire. Si ce type d'enjeu relève de leurs missions, les réseaux sont freinés dans la mise en œuvre, faute de soutien suffisant par ailleurs.

Sur le post accompagnement, à l'instar de l'étape de diagnostic, l'échange d'informations, le retour d'expériences, est essentiel. De plus **la transformation durable, souvent induite par les préconisations, est favorisée par l'inscription dans un système d'évaluation. Le post accompagnement est une réponse encore en deçà des besoins**, le chargé de mission DLA pouvant être plus accaparé par l'accueil de nouvelles structures.

Une proposition de l'Espace associatif de Quimper est de partager le travail post-accompagnement. Les réseaux et fédérations, les centres de ressources et autres ressources du territoire, pourraient être associés de près dans cette phase, pour s'enrichir mutuellement, libérer du temps à l'opérateur DLA et donc amplifier son efficacité auprès d'un plus grand nombre, et enfin, pour compenser l'insuffisance de retour souvent constaté sur les actions du dispositif DLA.

➤ **Le projet d'une charte apparaît comme un outil pertinent pour l'ensemble des participants.**

Une telle charte peut poursuivre différents objectifs :

- ✓ Expliciter les règles de bon usage des ressources du dispositif DLA par les fédérations.
- ✓ Qualifier et valoriser l'apport des fédérations.

Animateur :
Jean Pierre Guérin
(BGA)
Rapporteur :
Marie Martine Lips
(CPCA)
Témoïn :
Gilles Dameron
(UREI)

Objectifs de l'Atelier :

- ▶ Clarifier ce que recoupe l'appui à l'ancrage territorial des structures et activités d'utilité sociale ;
- ▶ Mettre en perspective les modalités d'intervention favorisant la prise en compte du contexte et des ressources locales dans les accompagnements ;
- ▶ Identifier les acteurs mobilisables à même de favoriser l'ancrage territorial des structures et activités d'utilité sociale, leur type d'apports et limites.

Extraits de l'évaluation relatifs à la question de l'ancrage territorial des activités d'utilité sociale

▶ Les entretiens conduisent les bénéficiaires à évoquer que **les accompagnements ont généralement eu des impacts non négligeables sur l'ancrage territorial** : nouveaux adhérents, nouveaux partenariats, nouvel élan dans les partenariats locaux, (re) conquête d'un capital confiance local, mutualisation de pratiques et de moyens avec d'autres acteurs locaux, ...

▶ **Les prestataires, pour deux tiers d'entre eux, estiment solliciter systématiquement ou fréquemment les acteurs locaux** dans le cadre des accompagnements. Pour ces prestataires cependant, la démarche de recueil d'informations sur le contexte local peut s'avérer parfois fastidieuse. Les chargés de mission DLA ne sont pas à ce jour une ressource suffisamment informée pour favoriser l'intervention dans la relation association / territoire.

▶ **Deux problématiques freinerait l'impact territorial du DLA** : une difficulté temporelle des chargés de mission à être présents dans les instances locales (veille, information) et leur peu de recul pour s'approprier les enjeux de chaque territoire. Cette articulation est pourtant recommandée par circulaire aux DLA (avril 2005) au titre de la philosophie d'intervention suivante : **favoriser l'ancrage territorial des activités d'utilité sociale comme gage possible d'une consolidation pour la plupart d'entre elles** ; ce faisant, **travailler au service du développement économique local, les acteurs associatifs et coopératifs, les structures de l'IAE ou des services aux personnes agissent le plus souvent au regard des problématiques locales et à partir des ressources locales**. Notons que l'échelle des Pays et des communautés de communes a été repérée comme intéressante pour favoriser l'articulation du DLA avec les territoires.

Les objets et motifs de sollicitation aux acteurs locaux dans le cadre des accompagnements supposent-ils des modalités d'intervention et/ou précautions particulières ?

Territoire ou écosystème ? Il s'agit avant tout de s'entendre sur ce que recouvre la notion de territoire. Les participants soulignent qu'il est a priori **plus lié aux partenariats locaux** qu'à un territoire compris simplement comme espace géographique. Le territoire doit également d'entendre comme l'espace des activités, du financement, du travail des salariés et bénévoles.

Les structures de l'économie sociale et solidaire sont particulièrement articulées à un « **territoire politique** », aux politiques publiques (agglomération, pays, département, région). Il est nécessaire pour les structures de l'ESS de maîtriser cette appréhension du territoire. Elles relèvent également d'un « **territoire symbolique** », car le sens des valeurs et principes qui fondent leur action implique nécessairement un rapport au sociétal et au développement humain.

Les structures de l'ESS sont le plus souvent en interaction avec les politiques publiques, avec leur environnement sociétal : ces territoires sont tout autant à prendre en compte dans le cadre de l'accompagnement, d'autant plus que ces interactions auront un fort impact sur la dimension économique des activités.

Cet environnement, ou écosystème, diffère selon la taille et le champ d'intervention de la structure. Un défaut de prise en compte de celui-ci peut conduire à un positionnement défensif, en concurrence, en crispation, au doute sur les compétences en interne.

Pour la structure et le prestataire, il importe en conséquence :

- ▶ D'intégrer dans sa démarche dès le départ **où sont les lieux de décisions** en matière de financement, d'apprécier l'impact de la décentralisation et de la déconcentration, d'identifier les interlocuteurs ;
- ▶ **D'être attentif à l'historique de la structure sur son territoire** (notamment vis-à-vis de l'empilement des dispositifs dans le temps), **aux éventuels changements d'interlocuteurs**.

Travailler à l'ancrage territorial suppose également **d'agir sur les représentations** afin qu'elles se recalent sur la réalité de l'intervention : liens entre les « territoires » et le projet social de la structure, représentations au sein de la structure et de son système d'acteurs sur son histoire comme sur son devenir.

Pour autant, le prestataire ne peut pas tout faire. Lorsque sa mission implique la prise en compte de cet environnement, il est important que la méthodologie apportée **permette d'objectiver les relations et de favoriser l'émergence de dialogues pluriels**.

La prise en compte du contexte et des ressources locales pour une collaboration optimisée entre DLA, prestataires et réseaux ?

Le chargé de mission et le prestataire ne peuvent à eux seuls, souvent, maîtriser l'analyse de l'environnement. Cela souligne, en contraste, **les rôles du comité de pilotage et du comité d'appui** pour enrichir le processus de diagnostic, et, in fine, la qualité de la commande.

Forts de la multiplicité des champs d'intervention de leurs membres, ces instances peuvent avoir **une fonction d'éclairage, mais aussi celle d'attirer l'attention sur les logiques d'acteurs**, et plus précisément sur les interactions entre les priorités et chantiers des partenaires et les besoins de la structure.

Dès le diagnostic, l'analyse de l'environnement suppose une attention forte, sachant que les enjeux diffèrent selon qu'il s'agit d'un projet d'ingénierie individuelle ou collective.

A titre d'exemple, l'ingénierie collective suppose tout particulièrement d'analyser les concurrences potentielles entre les structures, et ces dernières vis-à-vis de leur environnement. Un exemple de deux structures d'insertion sur Morlaix est fourni pour souligner l'intérêt d'un travail de médiation préalable à l'ingénierie.

De plus, l'ingénierie peut directement favoriser, la mobilisation de partenaires qui n'auraient pas spontanément l'idée de travailler ensemble à partir d'une stratégie d'accompagnement, dotée d'un plan d'action et d'un objectif clair et explicite.

Le cas échéant, **le C2RA et les CNAR peuvent contribuer à identifier des cas existants**, dans l'environnement ou ailleurs. Pour autant, il ne s'agit pas de « normaliser » les interventions ; chaque cas est atypique, et chaque accompagnement implique une maturation et une évolution singulière.

Quelles échelles territoriales sont pertinentes pour l'intervention des DLA, opérateurs et prestataires, avec quels types d'acteurs locaux, pour agir ensemble au profit de la consolidation des activités d'utilité sociale et de leur contribution au développement territorial ?

Les participants constatent qu'au niveau de la structure, **l'échelle territoriale et le système d'acteurs dépendent intrinsèquement de leur taille, leur activité mais aussi de la densité de ressources du territoire.** Cela peut même conduire à **prendre en compte les manques éventuels sur le territoire pour élargir le champ des acteurs.** Il est rappelé l'intérêt majeur qu'un organisme complètement extérieur intervienne pour sortir des jeux d'acteurs sur le territoire.

La mise en place d'un comité de suivi de la structure est considérée comme une piste de travail pouvant également favoriser l'élaboration d'une stratégie d'ancrage et de développement territorial.

Le chargé de mission DLA peut repérer la ou les problématiques, et au fait de l'histoire de la structure, peut avoir des idées de leviers possibles. Un travail peut être conduit avec les réseaux mais ceux-ci ne sont pas toujours au fait des systèmes d'acteurs locaux. À ce titre, **le lien avec les pôles de développement de l'ESS peut-être pertinent.**

Il y a **des axes de progrès collectifs sur les accompagnements** déjà opérés, à capitaliser et diffuser. Valoriser cet impact peut contribuer à **faire évoluer la vision des collectivités locales sur l'apport potentiel des structures.**

Pourquoi ne pas imaginer **une restitution de travaux sur un territoire, par retour d'expériences et transfert de bonnes pratiques** pour sensibiliser les acteurs locaux ? Un prestataire seul ne peut en prendre l'initiative, en revanche, le dispositif DLA à toute légitimité à valoriser ces axes de progrès, en respectant le principe d'anonymat. Ce capital pourrait aussi constituer un matériau pour les réseaux de l'ESS, au titre d'une fonction à développer de recherche et développement, sous réserve d'en mobiliser le financement.

Témoignage : Des fondamentaux pour l'intervention en DLA

Gilles Dameron, UREI

L'ancrage sur le territoire et la qualité du positionnement dans un système d'acteurs contribuent, dans l'IAE, à garantir la pérennité de la structure. Ceci suppose, dans l'intervention DLA, a minima trois précautions essentielles :

- Il est incontournable d'identifier les partenaires naturels de la structure. Dans le champ de l'insertion, il s'agit de l'existence et de la nature de la relation aux institutionnels, DDTEFP et ANPE, et aux partenaires opérationnels de l'activité, y compris les concurrents ;
- Il est nécessaire de préserver et d'affirmer sa neutralité pour favoriser le lien entre tous les partenaires et la structure ;
- Il s'agit, a minima, de vérifier l'appartenance à un réseau ou une fédération et la nature de ce lien, voire l'existence d'une charte, d'une démarche qualité et d'apprécier l'intérêt ou non d'impliquer le réseau.
- Vis-à-vis des partenaires identifiés, il est nécessaire d'identifier les leviers pour agir, en toute conscience sur des enjeux, voire des dangers potentiels pour la structure.

Introduction (Françoise Hurson, CRES)

La question, au cœur de cette table ronde, du croisement de l'action des DLA aux politiques locales, tout comme aux pôles de développement de l'ESS, soulève en particulier deux principaux enjeux.

Un premier enjeu est celui du renforcement de l'impact des structures d'utilité sociale sur les territoires.

Les activités d'utilité sociale contribuent à garantir la qualité de vie, la cohésion sociale sur les territoires. A ce titre, l'action du DLA, outil de la consolidation de ces activités, contribue à ces impacts.

Un autre enjeu est celui de la structuration de l'économie sociale et solidaire. Si cette structuration est fondamentalement une de ses forces, il s'agit d'en renforcer l'organisation au plus près des territoires, pour contribuer à le faire reconnaître.

Christine Mercier, chef de service Economie sociale et solidaire, Conseil Régional de Bretagne.

Ce sont notamment les constats faits quant à l'action du DLA qui ont contribué à susciter l'émergence des pôles de développement de l'ESS et à en appuyer le développement. Prenant progressivement place au sein du comité de pilotage du dispositif, la Région a pris la mesure de la capacité de cet outil, parmi d'autres, à inciter les structures à mutualiser, à se regrouper, et ce faisant, de son impact, notamment pour la pérennité des structures.

A ce jour, certains pôles sont en émergence, d'autres en développement, notamment en Ile-et-Vilaine. L'échelle des Pays a été retenue comme pertinente au regard de l'organisation des acteurs à l'origine de ces dynamiques. D'un pôle à l'autre, les temporalités de mise en œuvre et les systèmes partenariaux sont variables.

Jean Yves Praud, élu, Conseil Général d'Ille et Vilaine

Dès 2004, le Conseil Général a renforcé sa politique en faveur de l'ESS, non parce qu'il s'agit d'ESS en soi, mais bien en raison du constat de l'impact économique et social de ces structures sur le territoire départemental. Le Conseil Général a décidé de soutenir l'action des DLA au regard du constat des besoins des structures. Le DLA est apparu comme un bon outil de diagnostic et d'appui à l'évolution des associations. En étant impliqué, nous avons pris la mesure de l'intérêt de réfléchir à des approches plus globales et collectives. Les fédérations, en effet, pouvaient répondre à des attentes en terme de structuration, mais celles-ci ont témoigné d'une difficulté à vivre et à échanger à un niveau infra territorial. Après questionnement, nous avons choisi de porter attention à l'échelle des Pays. Nous avons envisagé d'afficher et de rendre lisible notre intérêt pour les pôles et de travailler dans un souci de mutualisation. Favoriser la mutualisation et le regroupement des acteurs de l'ESS au niveau des Pays peut favoriser l'intervention et le ciblage d'outils comme le DLA, son apport, tant au niveau individuel que collectif. Ce regroupement a aussi pour enjeu de soutenir les structures dans le maintien des valeurs qu'elles portent.

L'articulation DLA / pôles de développement est aujourd'hui un des sujets d'une approche expérimentale : deux territoires seront ainsi retenus, au cours de l'année 2009, pour travailler empiriquement sur cette question, notamment à partir de l'expérience du DLA de Poitou Charentes^(*).

Un pôle de développement de l'ESS en émergence sur le Pays de Morlaix (Laurent PIERRET)

A l'image du tissu économique local, dès sa création à l'époque de la loi Voynet, le Conseil de Développement du Pays de Morlaix a été aux couleurs de l'ESS..

C'est dans cette lignée que, depuis deux mois, des acteurs issus notamment du secteur médico-social, les banques coopératives – une tradition locale – se sont mobilisés sur la préfiguration du pôle, pour mutualiser et favoriser l'évitement de l'emploi précaire.

Tout n'est pas acquis, si le Conseil Régional nous soutient financièrement, la majorité politique sera mise en question dans les six mois, ...

(*) Depuis 3 ans, sur l'initiative du C2RA Poitou Charentes, des conventions de collaboration Pays et / ou communauté de communes ou d'agglomération/ DLA ont été mise en œuvre au profit de l'accompagnement de structures ou de projets impliquant les structures d'utilité sociale. Ces conventions permettent de déterminer la mutualisation de moyens autour d'enjeux et de problématiques co identifiés.

Au-delà des études de préfiguration et des démarches expérimentales, quels leviers sont imaginés pour assurer la durabilité des pôles ?

Les collectivités locales envisagent d'accompagner ces pôles, mais pas de façon définitive (J-Y Praud, CG 35). Le Conseil Régional a décidé d'octroyer un soutien sur 3 ans, par la contribution au financement du poste de l'animateur de pôle. La Région soutient également la CRES Bretagne sur un objectif d'animation globale et de mise en cohérence des pôles. (C. Mercier, Conseil Régional).

Au fil des échanges, deux principaux leviers sont identifiés :

- ▶ **Le pôle se met en place pour apporter des services aux structures qui, se consolidant, peuvent elles mêmes soutenir cette dynamique collective.** Au titre de ces services, deux pistes sont évoquées :
 - **Déployer une dynamique favorisant l'emploi et la mutualisation de moyens.** Les pôles sont potentiellement des espaces ad hoc pour travailler sur la mutualisation, la transmission entre bénévoles ... Ainsi, l'exemple est donné de plusieurs structures basées sur la même zone d'activité, rencontrant des problématiques de locaux : le pôle peut favoriser la rencontre, le tour de table de ces structures.
 - **Susciter l'émergence de besoins et de réponses innovantes.** Au plus près des besoins exprimés par les populations et les structures, les pôles peuvent être l'espace de travail collectif de mobilisation de projets et d'expertises pour répondre à ces besoins.
- ▶ **L'échelle des Pays ne doit pas empêcher, au contraire, de solliciter l'ensemble des financeurs,** en particulier, en favorisant la mobilisation des communautés de communes dans un souci de mutualisation des moyens en relation avec un projet ou une problématique partagée. La dynamique des pôles suppose de partir des volontés locales et de travailler autour de projets communs. Il est relevé, de plus, que depuis les années 2000, les communautés de communes apprennent à travailler ensemble.

Des difficultés rencontrées chemin faisant sont également évoquées, notamment liées à la perception des pôles par les structures elles-mêmes. Une appréhension des enjeux suppose un temps important d'explicitation, y compris quant aux craintes de concurrence, par exemple d'acteurs ressources comme le RESAM (espace d'information inter associatif) sur le Pays de Morlaix. Il est témoigné que la notion de pôle de développement de l'ESS favorise la compréhension par les élus des dynamiques en émergence. Pour autant, les noms définitifs ne sont pas encore arrêtés. Il est suggéré d'y introduire l'idée de ressources.

Il apparaît qu'au titre du « défrichage » des besoins, de la mobilisation de l'intelligence collective sur l'ESS sur un territoire, les pôles ont un rôle essentiel à tenir. De façon complémentaire, les opérateurs DLA, C2RA, peuvent apporter des éléments de lecture, d'analyse et d'expertise qui pourraient les conduire à travailler en liaison étroite. Cette perspective peut être favorisée par le rôle de mise en cohérence.

Un pôle de développement de l'ESS en émergence sur le Pays de Rennes (Annaïg Hache)

A l'origine, le CODESPAR était déjà un espace d'organisation quant aux initiatives d'économie sociale et solidaire, renforcé en cela par une convention avec le secrétariat d'état à l'économie solidaire en 2002. Différentes parties prenantes étaient associées, pour éviter d'être entre soi, agents de collectivités locales, syndicalistes, ...

Un constat récurrent des acteurs engagés portait sur le besoin d'appui conseil, c'est ainsi qu'avant même le DLA, le CODESPAR expérimentait un outil d'appui. Le CODESPAR a souhaité, un temps, être opérateur DLA pour capitaliser les problématiques. Dans le même ordre d'idée, nous avons engagé un travail sur la comptabilité sociétale, avec Rennes II (LESSOR) et sur un bilan sociétal simplifié pour contribuer à renforcer le dialogue entre les structures, leurs parties prenantes et partenaires.

Les pôles sont alors apparus comme l'occasion de donner plus de poids à cette dynamique. Une étude de préfiguration est en cours, appuyée par Elan Créateur et Pro Services, à partir de 3 ateliers de co production visant à esquisser une vision de l'avenir. Il s'agit de confirmer que le pôle est complémentaire à l'existant, et le principe d'un protocole de coopération fait parti des objets de travail, ainsi que le projet de la création d'une SCIC.

Rencontre régionale du 30 janvier 2009

Liste des participants

Restitution et mise en débat des résultats de l'évaluation régionale du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) auprès des prestataires et réseaux de l'économie sociale et solidaire

- ADDAV56, M. Bernard GUINARD
- ARS Nomadis, M. Antoine BEAUFOR
- Atelier coopératif (L'), Mme Lucile MANOURY
- CADES, Mme Claire CARTIAUX
- BDI, M. Alexandre LAGOGUE
- BGA, Mme Françoise BOUILLON et M. Jean-Pierre GUERIN
- CATALYS, M. François PAULOU
- CELAVAR BRETAGNE - AFIP, M. Michel CARRE
- Compagnons Bâtisseurs Bretagne, M. Denis CAIRON et M. FOUSSENOU DIAKHITE
- Conseil Général 35, Mme Anne LE TELLIER et M. Jean-Yves PRAUD
- Conseil Régional, Mme Christine MERCIER
- Coop compétences, Mme Rosa MARCE
- COORACE, M. Jean-Yves RICHAUDEAU
- CPCA, Mme Marie Martine LIPS
- CRES - C2RA Bretagne, Mme Cécile SOURICE, Mme Elodie DUVAL et Mme Françoise HURSON
- DDTEFP 35, Mme Marie-Françoise LE BERT
- DDTEFP 56, M. Jean-Louis LAFORGE
- Mme Dominique CRESTIN
- Mme Dominique ORVOINE
- En Portance, Mme Florence DELAUNE
- Entreprise et Développement, M. Bernard HENRY
- Espace associatif, Mme Delphine LEDOZE, Mme Karine VAILLANT et Mme Marion MELEARD
- FRANCAS, Mme Martine LERAY
- H.B.S. Conseils, M. Xavier BERTON
- H.D. Conseils, M. Daniel HYENNE
- Impulsion Emploi, M. Denis LE GUEN
- IN EXTENSO, Mme Isabelle GAUDUCHEAU
- Initiatives Compétences, M. Pierre Yves JAN
- L'Autre Idée, M. Nicolas FILY
- Le Jardin Moderne, M. Cyril MARCHAL
- Les patros ferme culturelle et artistiques, Mme Anne LALAIRE
- Média Consulte, M. Loic NOUYOU
- M. Michel MONTOIR
- Mouvement pour le Développement Solidaire, M. Didier CHRETIEN
- ORAMA, Mme Stéphanie GEMBARSKI
- OXALIS, Mme Suzanne CHATARD et Mme Anne Laure DESGRIS
- OXYMORE, M. Yves CARIOU
- Pays de Rennes, Mme Annaïg HACHE
- Pro Services 35, M. Gwénael HERVE
- Réseau Chantier Ecole, Mme Marie-France FERRET
- Sevel services, M. Laurent PIERRET
- UBAPAR, M. Yvon LESCORNET
- UDAF, M. Vincent MONTEBAULT
- Université Rennes II, M. Pascal PERROT
- UREI BRETAGNE, M. Gilles DAMERON
- URHAJ, Mme Marie Laure BOURGOUIN
- URIOPSS, Mme Emilie MARTIN



C2RA Bretagne

CRES (Chambre Régionale de l'Economie Sociale) de Bretagne

Maison des Associations
6 Cours des Alliés
35000 RENNES

Tél : 02.99.85.83.13
Fax : 02.99.85.89.59

E-mail : c2ra@cres-bretagne.org
<http://bretagne.c2ra.org>

