

LES COMITÉS D'APPUI

VERS UNE FONCTION D'APPUI PARTAGÉE,
EN FAVEUR DES STRUCTURES DE L'UTILITÉ SOCIALE, CRÉATRICES D'EMPLOI.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Septembre 2005



PRÉFACE

Le **C2RA** (Centre Régional de Ressources et d'Animation) contribue au renforcement d'une politique régionale d'appui aux activités d'utilité sociale par :

- l'information,
- la production de ressources et la capitalisation,
- la mutualisation des expériences et des pratiques,
- la mobilisation de partenariats,
- la professionnalisation des acteurs.

Ses activités s'exercent au profit des opérateurs des **DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement) et des autres acteurs impliqués dans l'accompagnement des activités et emplois d'utilité sociale que sont, notamment, les réseaux associatifs, les collectivités locales, les administrations publiques.

Le **C2RA** a réalisé ce guide dans le cadre de sa fonction de professionnalisation des acteurs.

Cet outil méthodologique vise à favoriser les coopérations entre partenaires au sein des comités d'appui, pour soutenir le développement et la consolidation des activités d'utilité sociale, créatrice d'emplois.

Ainsi les associations pourront bénéficier d'un plan d'accompagnement concerté, partagé, cohérent, fondé sur la mobilisation d'acteurs, de ressources et de compétences complémentaires.

La diversité et le nombre de partenaires qui participent dorénavant aux comités d'appui témoignent de leur engagement en faveur des structures de l'utilité sociale et de leur intérêt pour le **Dispositif Local d'Accompagnement**.

Marie-Clotilde Bastide - Chargée de Mission C2RA
GIP Alfa Centre (Pôle Appui aux Acteurs)
C2RA CENTRE (Centre Régional de Ressources et d'Animation)
10 rue Saint Etienne • 45000 Orléans
Tél. : 02 38 77 83 34 • mel : mc.bastide@alfacentre.org

SOMMAIRE

P. 5 à 7 • PRÉSENTATION DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT.

- P. 6** Les DLA, en Région Centre.
- P. 7** Les acteurs d'un DLA et leurs missions.

P. 8 à 9 • POURQUOI CONSTITUER UN COMITÉ D'APPUI ?

- P. 8** Les missions du comité d'appui.

P. 10 à 12 • QUI COMPOSE LE COMITÉ D'APPUI ?

- P. 10** Les participants.

P. 12 à 17 • COMMENT FONCTIONNE LE COMITÉ D'APPUI ?

- P. 12** L'animation du comité d'appui.
- P. 13** Le rôle des membres du comité d'appui :
 - 1^{er} niveau d'intervention.
 - 2^{ème} niveau d'intervention.
- P. 17**

P. 18 • LES AUTRES FONCTIONS DU COMITÉ D'APPUI.

UN GUIDE, POURQUOI ?

Pour permettre aux différents acteurs impliqués ou souhaitant s'impliquer dans le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), notamment au sein des comités d'appui :

- de connaître les objectifs du DLA,
- d'appréhender le rôle qu'ils peuvent y tenir,
- de cerner leur contribution à la finalité de ce dispositif.

UN GUIDE, POUR QUI ?

Pour les acteurs qui agissent auprès des structures d'utilité sociale créatrices d'emplois et qui leur apportent leur appui méthodologique et technique, leurs expertises, leurs outils financiers.

Ces acteurs qui ont une bonne connaissance des problématiques des associations, des filières et des réalités territoriales, ont la possibilité de mutualiser leurs compétences et leurs savoir faire au service des structures d'utilité sociale et de leur projet d'activité.

Grâce à l'intervention concertée des acteurs de l'accompagnement, les structures acquièrent une meilleure maîtrise dans le pilotage de leur projet.

UN GUIDE, AVEC QUEL CONTENU ?

- La présentation des DLA : missions, organisation et contacts.
- Des fiches pratiques sur les comités d'appui.
- Des témoignages, des outils.



PRÉSENTATION DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

Souhaité à l'origine par l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations, le Dispositif Local d'Accompagnement traduit leur volonté d'engager une démarche en faveur des services et activités d'utilité sociale.

Ce dispositif est un *outil au service du développement local* (social et économique). Il a pour fonction l'accompagnement des structures créatrices d'emplois, portant des projets d'utilité sociale, dans leurs démarches de consolidation et de développement (associations, coopératives, structures d'insertion par l'activité économique...).

Au plan local, les objectifs sont définis par un **comité de pilotage**, qui associe les collectivités territoriales de façon à ancrer le **DLA** au plus près des projets de développement locaux. Ses interventions s'effectuent au profit de structures ou filières jugées prioritaires.

Le portage technique du DLA est assuré par un organisme indépendant, missionné sur un département, et qui offre les garanties suivantes : ancrage local, connaissance du tissu associatif et des dispositifs de soutien aux activités et emplois, compétences en accueil, diagnostic, accompagnement, capacité à piloter un projet et à gérer des fonds.

L'apport technique du DLA se fonde sur un **diagnostic partagé** avec les structures volontaires. Cette démarche permet d'établir un **plan d'appui pour la consolidation et le développement** des activités de service et la **pérennisation des emplois**.

De façon à compléter son analyse, le **DLA** s'entoure d'une instance technique, appelée **comité d'appui**.

Le **comité d'appui** permet de mobiliser des expertises complémentaires et variées sur les problématiques des structures, des filières...

Suite au diagnostic, enrichi par les membres du comité d'appui, le




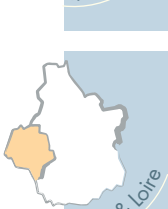
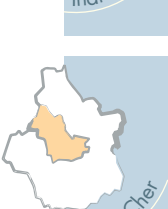

DLA peut proposer aux structures un **accompagnement technique et méthodologique** en individuel ou en collectif :

- soutien à la réalisation d'un plan de communication,
- conseils pour mise en place d'une comptabilité analytique, d'outils de gestion ou de management,
- appui à l'organisation,
- contribution à la refonte du projet, etc...

Pour ce faire, le DLA fait appel, dans le respect de la mise en concurrence, à des prestataires compétents sur les problématiques identifiées.

LES DLA, EN RÉGION CENTRE

La variété des structures supports est source de richesse pour le dispositif.

STRUCTURES PORTEUSES DES DLA	COORDONNÉES	CORRESPONDANTS
 <p>F.O.L. 18</p> <p>Cher</p>	<p>5 rue Samson 18022 BOURGES Cédex Tél. : 02 48 48 01 00 Fax : 02 48 48 01 09 Mail : fol18@laligue.org</p>	<p>Président : Philippe NOTTIN Directeur : Yves LAUVERGEAT Chargée de mission : Audrey BOIN</p>
 <p>BOUTIQUE de GESTION Val de France</p> <p>Eure & Loir</p>	<p>1 bis rue du Chapeau rouge 28000 CHARTRES Tél. : 02 37 21 98 31 Fax : 02 37 21 72 85 Mail : dla28@wanadoo.fr</p>	<p>Président : Mr DEVILLERS Directeur : Nathanaël SAMSON Chargées de mission : Anne PINEAU Aurélié PLA</p>
 <p>INDRE INITIATIVE</p> <p>Indre</p>	<p>Espace Entreprises Place Marcel Dassault 36130 DÉOLS Tél. : 02 54 08 18 80 Fax : 02 54 08 18 81 Mail : dla36indre@yahoo.fr</p>	<p>Président : Jean-François PIAULET Directeur : Eric MASSÉ Chargée de mission : Sophie GUIMARD</p>
 <p>INSERTION DEVELOPPEMENT</p> <p>Indre & Loire</p>	<p>153 rue St-François 37520 LA RICHE Tél. : 02 47 37 95 44 Fax : 02 47 38 26 40 Mail : dla_id37@hotmail.com</p>	<p>Président : André TRYOEN Chargée de mission : Hélène AVICE</p>
 <p>F.O.L. 41</p> <p>Loir & Cher</p>	<p>4 rue Bourseul - B.P. 1003 41010 BLOIS Cédex Tél. : 02 54 43 01 61 Fax : 02 54 43 99 20 Mail : DLA@fol41.asso.fr</p>	<p>Président : Bernard JOUSSELIN Délégué Général et Directeur des Services : Marc PILI Conseiller Associatif : Alexia VAREZ</p>
 <p>BOUTIQUE de GESTION d'Orléans et du Loiret</p> <p>Loiret</p>	<p>7 rue des Lavandières 45100 ORLÉANS Tél. : 02 38 22 20 09 Fax : 02 38 49 15 19 ssavignac.bg.orleans@wanadoo.fr</p>	<p>Président : Franck WILLIAMSON Directrice : Nathalie RAFFINI Chargée de mission : Sophie SAVIGNAC</p>



LES ACTEURS D'UN DLA ET LEURS MISSIONS





POURQUOI CONSTITUER UN COMITÉ D'APPUI ?

Le chargé de mission du *DLA* est un professionnel qui conduit un diagnostic avec les structures de l'utilité sociale, volontaires pour élaborer des démarches de consolidation et de développement.

Ce chargé de mission dispose des outils propres au *DLA* pour l'accompagnement des associations dans leur projet de développement.

La qualité de décision du *DLA* est garantie par la composition collégiale du comité d'appui.

En *mutualisant* des ressources et expertises autour des problématiques repérées par le chargé de mission, le *DLA* apporte un véritable service aux structures de l'utilité sociale et à leurs partenaires.

Des membres du comité d'appui étudient le dossier d'une structure.

Ce dossier est constitué du diagnostic partagé entre l'association et le chargé de mission, ainsi que du plan d'appui proposé en fonction des problématiques repérées.

A partir de cet outil de travail, les membres du comité d'appui :

- enrichissent les conclusions du diagnostic au regard des connaissances qu'ils ont de la

structure, du territoire, de la filière d'activités...,

- mobilisent leurs propres outils (appuis techniques, financiers, informations etc...) pour apporter des réponses complémentaires participant du plan d'accompagnement,
- suivent, à partir d'outils proposés par le *DLA*, les évolutions de chaque structure en matière de projet, d'activités et d'emplois.

LES MISSIONS DU COMITÉ D'APPUI

- Enrichir stratégiquement et techniquement le projet de consolidation de chaque structure diagnostiquée.
- Apporter ses expertises et ses outils pour soutenir le développement des activités et structures d'utilité sociale, sur un territoire, sur une filière.
- Suivre l'évolution des structures accompagnées.
- Permettre des articulations entre les dispositifs et acteurs de l'accompagnement.

À TITRE D'ILLUSTRATION

AVIS DE MEMBRES D'UN COMITE D'APPUI SUR LA BASE DU DIAGNOSTIC DLA D'EURE ET LOIR

A noter : certains éléments ont été volontairement retirés de ces avis, pour garder la confidentialité.

Synthèse de l'intervention proposée en faveur d'une association du secteur médico-social

- **Objectif** : Accompagner l'association dans le développement de son projet d'activité en intégrant les partenariats, financiers, budgétaires, juridiques...
- **Échéance** : fin juin à fin septembre • **Durée** : 4 à 5 jours • **Prestataires** : à définir.

Valeur ajoutée du comité d'appui	Experts du comité d'appui	AVIS ET APPORTS
<i>Le Conseil général favorise la compréhension de l'environnement réglementaire, souligne les points de vigilance et situe le projet dans son environnement institutionnel.</i>	CONSEIL GÉNÉRAL	<p>Cet établissement est connu des services du Conseil général, il vient de lui adresser un avant projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'extension d'un établissement médico-social est soumise à l'autorisation du président du Conseil général, ainsi qu'à celle du préfet, sous condition que l'extension ne dépasse pas 30 % de la capacité initiale de l'établissement ou 15 places. Pour le foyer, ceci suppose que l'extension ne dépasse pas 10 à 11 places. • Ce type de projet nécessite des investissements très importants, hors l'association ne dispose pas des fonds propres nécessaires. • Les charges en personnel des petites structures sont très élevées. • Pour présenter son projet, l'association devra s'appuyer sur les annexes du décret du 23 octobre 2003 (B.O. n°43 - Ministère de la Santé). Ces annexes proposent un plan de financement, les investissements, des outils de calcul et de présentation des coûts supplémentaires. • Il est également nécessaire d'envisager le transport entre les deux établissements. • La répartition financière devra faire l'objet d'une discussion avec la DDASS.
<i>La DDASS précise les compétences attendues pour une prestation de qualité, insiste sur le rôle du CA et du comité de gestion et souligne la nécessaire qualification du personnel à recruter.</i>	DDASS	<p>(...) Il conviendra que le consultant choisi pour cette mission de conseil possède des compétences dans le domaine des politiques menées en faveur des personnes handicapées et de la gestion des établissements médico-sociaux accueillant des adultes handicapés. Quel que soit le devenir de ce projet d'extension de capacité, les instances de direction de l'association se devront d'être attentives au rôle et aux fonctions respectives du conseil d'administration et du comité de gestion, au niveau de professionnalisation des personnels à recruter qui interviendront à divers titres auprès des personnes handicapées et elles devront adapter les procédures de contrôle du fonctionnement de l'établissement dont le nombre de places serait fixé à 44 (32 actuellement).</p>
<i>Le réseau associatif valorise l'utilité sociale du projet de développement et recommande le fonctionnement en réseau avec d'autres associations.</i>	RÉSEAU ASSOCIATIF	<p>L'accueil des personnes handicapées est un véritable besoin. (...) Une nouvelle équipe est en place qui semble avoir une réelle volonté de répondre aux besoins du public. Il pourrait être intéressant pour l'association de se mettre en relation avec d'autres associations issues du même secteur d'activité, pour bénéficier des expériences des autres, et pour bénéficier d'appui et conseils (sur des éléments comme la convention collective, etc.).</p>



QUI COMPOSE LE COMITÉ D'APPUI ?

Accompagner le projet de consolidation et de développement d'une activité, c'est prendre en compte *la structure elle-même* (son projet, l'organisation de sa vie interne, sa gestion économique et financière). C'est aussi prendre en compte son environnement, c'est à dire *sa filière et son territoire d'implantation*.

Les quatre collèges du comité d'appui appréhendent la diversité de ces préoccupations.

LES PARTICIPANTS

4 collèges d'acteurs, en capacité d'apporter leurs expertises et ressources.

COLLÈGES	EXPERTISES ATTENDUES
Services déconcentrés de l'État. La DDTEFP, La DDJS, LA DRAC...etc	Sur les filières, les politiques publiques, les emplois aidés, les cadres réglementaires.
Acteurs associatifs. Exemples : les réseaux associatifs et de l'Insertion par l'Activité Economique, les collectifs locaux réunis autour d'un champ d'activité...	Sur les filières et sur la conduite du projet associatif.
Acteurs territoriaux. Exemples : les collectivités locales, les organismes publics, les acteurs des contrats locaux (politique de la ville, pays, agglomération...)	Sur le contexte et les acteurs, sur le développement local.
Acteurs économiques et financiers. Exemples : les banques, Centr'actif, le Cresol, la FNARS pour la mesure d'appui aux micro projets (10 B du Fond Social Européen)...	Sur les dispositifs financiers et l'analyse financière.

À TITRE D'ILLUSTRATION
TÉMOIGNAGES SUR L'INTÉRÊT DE PARTICIPER AU COMITÉ D'APPUI.
DLA DE L'INDRE.

"Le Comité d'Appui est un espace de travail en commun des différents acteurs locaux sur les projets associatifs. Cela permet une transversalité et un dialogue facilité entre État et collectivités locales. Différents types de partenaires sont représentés ce qui permet de "croiser" les regards et d'envisager en partenariat les contraintes et opportunités liées aux projets des associations. De plus, l'analyse de dossiers non spécifiquement relatifs au sport facilite de manière indirecte, la compréhension des problématiques des dossiers sportifs".

MONSIEUR MARI,
CONSEILLER SPORT A LA DDJS DE L'INDRE,
SERVICE "EMPLOI, PROFESSIONNALISATION ET VAE".

"Membre du comité d'appui du DLA depuis juillet 2004, j'ai participé avec intérêt à ces travaux qui, à l'échelle départementale, dépassent mon cadre géographique habituel d'intervention et touchent des thématiques très variées. Ainsi, des échanges avec des techniciens issus d'horizons divers (développement économique et social, touristique, sportif, culturel) m'ont permis d'appréhender des problématiques ayant pour point commun l'adaptation aux évolutions de notre société. Chacun selon ses spécificités apporte un éclairage sur les sujets présentés. Il ressort que cette instance s'impose comme un espace d'évaluation et de construction de projets innovants. J'encourage les initiateurs du dispositif à poursuivre, voire à intensifier ce nouveau mode participatif et interprofessionnel".

GILLES COATRIEUX,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT SOLIDAIRE
A LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION CASTELROUSSINE.

Le partenariat produit de la variété et de la richesse dans l'analyse. Mais les comités d'appui doivent garder un fonctionnement opérationnel fondé sur la recherche de solutions concrètes.



COMMENT FONCTIONNE LE COMITÉ D'APPUI ?

Il n'y a pas un modèle de fonctionnement mais des principes fondamentaux qui vont se décliner en fonction de chaque territoire. Ces principes sont :

- la conciliation entre le service à rendre aux structures, qui nécessite une *organisation efficace et réactive*, et la prise en compte des obligations des membres du comité d'appui qui doivent donc être sollicités à bon escient.
- Le retour sur investissement par l'information régulière sur les suites données aux dossiers examinés.

Ces principes sont pris en compte dans les propositions de fonctionnement.

L'ANIMATION DU COMITÉ D'APPUI

Animer c'est, au sens étymologique, donner vie.

La structure support du DLA, via son chargé de mission, a pour tâche d'animer le comité d'appui, ce qui passe par la sensibilisation des acteurs à ce mode de coopération et par la mise en œuvre d'un fonctionnement adapté.

- **Elaborer en commun avec les participants le fonctionnement du comité d'appui et se former à la fonction "experte" telle qu'attendue dans ce cadre de travail.**

Animation d'un séminaire plénier du comité d'appui par le chargé de mission DLA, avec l'appui du C2RA (Centre Régional de Ressources et d'Animation) pour :

- rappeler les objectifs,
- présenter à chacun le fonctionnement pour adaptation et validation collective d'une organisation,
- former aux outils du DLA,
- présenter des travaux et des témoignages de structures.

- **Favoriser l'investissement des membres du comité d'appui, en fonction de leurs expertises, sur des interventions clairement identifiées.**

LES NIVEAUX D'INTERVENTION

- 1^{er} niveau : l'enrichissement du plan d'accompagnement pour chaque structure
- 2^e niveau : l'analyse des problématiques transversales à plusieurs structures

Une organisation efficace et réactive - Un intérêt pour les participants
Le respect des obligations des uns et des autres

LE RÔLE DES MEMBRES DU COMITÉ D'APPUI

• 1^{ER} NIVEAU D'INTERVENTION :

L'enrichissement du plan d'accompagnement pour chaque structure.

Il convient d'identifier des **personnes ressources** en capacité de produire des éléments éclairants, notamment sur les spécificités des filières, territoires et financements.

Ces personnes ressources seront sollicitées sur les dossiers qui les concernent. Elles commentent et complètent le diagnostic et le plan d'accompagnement proposé par le chargé de mission.

Pour une structure, le chargé de mission doit solliciter au moins deux personnes ressources. La liste des personnes ressources est constituée en comité d'appui. Elle peut évidemment être élargie en fonction des dossiers qui se présentent.

Il est important que cette liste soit suffisamment complète pour éviter de solliciter trop souvent les mêmes personnes.

À TITRE D'ILLUSTRATION :

FICHES D'IDENTIFICATION DES MEMBRES DU COMITÉ. **DLA DU LOIRET.**

NOM DE L'INSTITUTION / DE L'ORGANISME : CENTR'ACTIF	
Adresse / Téléphone / Fax Mél	62 rue Saint-Euverte • 45000 ORLÉANS / 02 38 72 55 07 / 02 38 53 94 36 mada.centratif@wanadoo.fr
Champ d'intervention thématique, sectoriel et géographique	Cible = associations et toutes structures d'utilité collective, sociale, culturelle, structures de l'Insertion par l'Activité Economique en phase de création, de développement, de consolidation d'activités. Intervention sur toute la région Centre.
Nom du contact / Fonction	LE MAIRE Soazig / Chargée de mission
Connaissance du tissu associatif (local, départemental, sectoriel...) Type d'intervention	Vision régionale. Expertise du projet global (pérennisation) + expertise financière. Analyse de la capacité des structures à rembourser les prêts.
Compétences techniques et expertises spécifiques mobilisables	Analyse financière. Recherche de co-financements. Connaissances des dispositifs et des acteurs (UREI...) Formations France Active.
NOM DE L'INSTITUTION / DE L'ORGANISME : AEP CIGALES ET GRILLONS	
Adresse / Téléphone / Fax Mél	18, bd A. Briand • 45000 ORLÉANS / 02 38 42 15 15 / 02 38 62 77 89 Bertrand@cigalesetgrillons.com
Champ d'intervention thématique, sectoriel et géographique	Éducation populaire, éducation à l'environnement, éducation à la culture, éducation par les loisirs. Loiret, région Centre, territoire national.
Nom du contact / Fonction	DESHAYES Bertrand
Connaissance du tissu associatif (local, départemental, sectoriel...) Type d'intervention	Membre de la MAIA, structure ressource. Adhérent GRAINE Centre (réseau régional Éducation Environnement) et Ecole et nature (réseau national EE) Formation dans le cadre du dispositif NSEJ. Accompagnement de structures associatives pour le développement de leur projet et la pérennisation des postes.
Compétences techniques et expertises spécifiques mobilisables	Réalisation de diagnostic. Accompagnement au montage de projet.

À TITRE D'ILLUSTRATION :
PLAN DE CONSOLIDATION DE L'ASSOCIATION COMMUNICATION TOURAINNE.
DLA D'INDRE ET LOIRE.

DIFFICULTÉ RENCONTRÉE	CAUSE SUPPOSÉE	ACTION ENVISAGÉE	ÉCHÉANCE	MOYENS À MOBILISER
Transfert de l'activité "comptoir associatif" vers une autre structure.	L'activité du comptoir induit la création d'une Entreprise d'Intervention, statut plus adapté à cette activité.	Création d'une entreprise d'insertion (EI).	Octobre Novembre 2005	Stagiaires ayant pour mission d'analyser les aspects juridique, financier et marketing de cette création d'EI. + Conseils de l'UREI (Union Régionale des Entreprises).
Manque de lisibilité entre les différentes activités et structures.	Difficulté pour les partenaires de comprendre les missions de chaque structure.	Clarifier les missions de chaque structure et leur articulation.	Septembre 2005	Moyens propres à l'association.
ACT propose de la formation aux personnels en insertion du chantier TRICYCLE. Cette activité de formation va évoluer compte tenu de la mise en place des nouveaux contrats.	Arrêt des CES et de la prise en charge de la formation.	La nouvelle orientation du projet associatif et de ses activités induit une évolution des missions des salariés et de l'organisation du travail. Compte tenu de l'évolution des activités de l'association, il s'agit à la fois d'accompagner des acteurs au changement et d'accompagner la direction dans sa fonction de management.	Septembre 2005	Mission d'appui préconisée Ingénierie individuelle : Intervention d'un prestataire DLA.
Comptabilité.	Pas de permanent affecté à cette tâche : le directeur assure cette tâche mais sa fiche de poste est déjà très lourde.	Appui-conseil ponctuel par une structure spécialisée dans l'accompagnement de l'IAE, dans le cadre de sa mission générique (comptabilité). + accompagnement collectif DLA 37.	Octobre 2005	Ingénierie collective sur la comptabilité analytique comme outil de pilotage du projet associatif. 2 jours en octobre 2005.
Accompagnement social et professionnel des personnes en insertion.		Permettre aux personnes en insertion, souhaitant travailler dans le secteur de l'informatique, d'atteindre une VAE par un parcours de 3 ans au sein d'ACT. Construire ce parcours sur 3 ans à travers un accompagnement social et professionnel spécifique à ACT.	En cours	Intervention d'Insertion. Développement dans sa fonction d'appui.

DESCRIPTIF DE LA MISSION D'APPUI PRÉCONISÉE ←

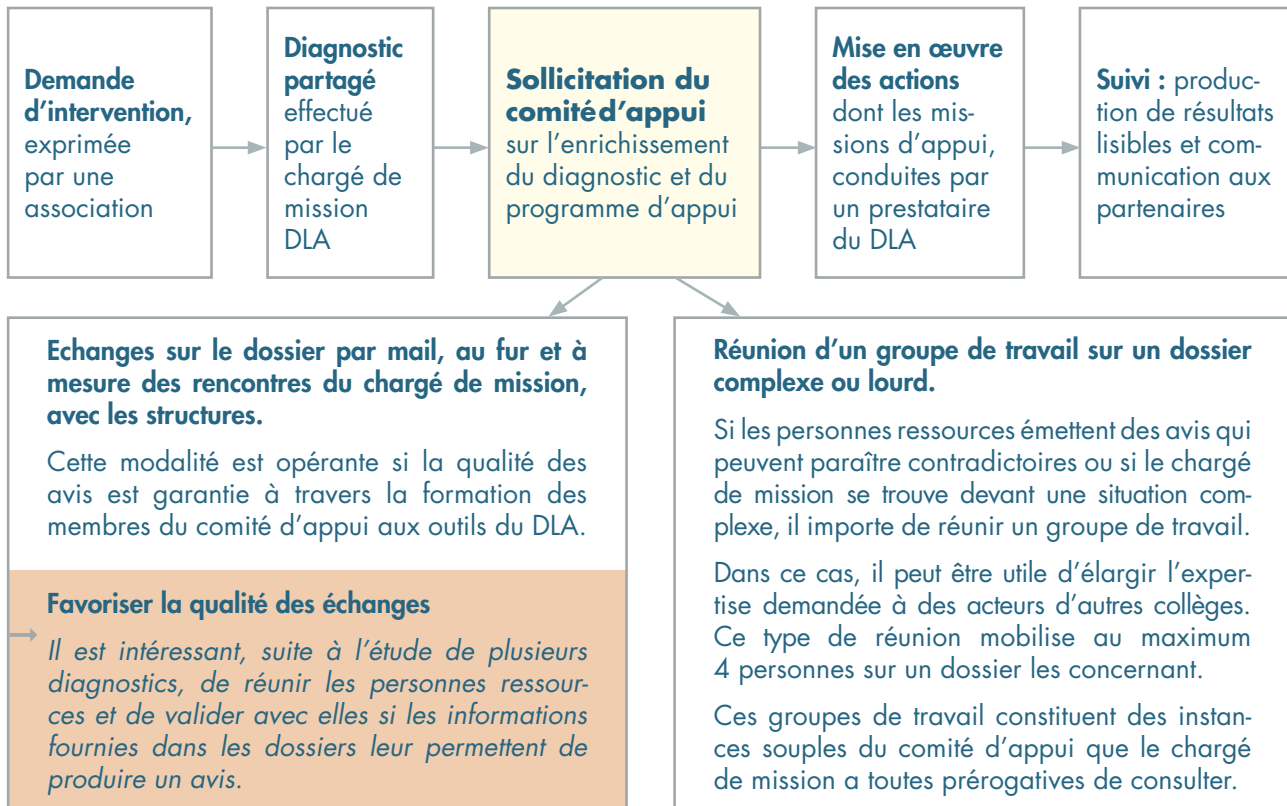
Dans ce contexte de création d'une entreprise d'insertion, il semble nécessaire d'accompagner les différents acteurs et de favoriser les échanges. L'ingénierie individuelle suivante est proposée.

Objectif général : Accompagner les acteurs au changement compte tenu de l'évolution des activités.

Résultats attendus : • Favoriser l'échange et la concertation entre les administrateurs et les salariés autour des évolutions du projet associatif et de ses activités, et de l'organisation du travail induite par ces changements • Accompagner les administrateurs et permanents dans l'évolution de leurs missions respectives et leur collaboration, et notamment dans l'évolution des fiches de postes • Contribuer à la redéfinition d'une organisation du travail adaptée aux exigences de ces évolutions • Accompagner la direction dans sa fonction de management.

Durée préconisée : 4 jours.

COMMENT SOLLICITER LES MEMBRES DU COMITÉ D'APPUI ?



À TITRE D'ILLUSTRATION :

"Le Comité d'Appui n'est pas une instance qui confirme ou infirme nos prises de décisions quant aux préconisations d'accompagnement individuel ou collectif, mais un véritable soutien technique en terme d'offre de services complémentaires aux missions d'appui conduites avec les prestataires.

A titre d'exemple, le DLA a bénéficié d'une aide de la part de deux membres du Comité d'Appui :

- La Caisse d'Épargne, qui a une approche très sociale de l'organisation et de la gestion associative tout en attachant de l'importance à l'aspect économique des activités, a la volonté de valoriser le développement des structures via une offre de financement conséquente dans le cadre d'investissements (PELS). A l'issue de chaque comité d'appui, la Caisse d'Épargne me propose d'intervenir pour une structure dont le projet associatif peut être soutenue.
- Suite à un comité d'appui, la Chambre des Métiers du Loir-et-Cher accompagne actuellement une structure à vocation culturelle dans sa démarche de développement d'activités et de stratégie commerciale et ce, à titre gracieux, dans la mesure où elle a considéré que cela faisait partie de ses missions".

ALEXIA VAREZ,
CHARGÉE DE MISSION. **DLA DU LOIR ET CHER.**

À TITRE D'ILLUSTRATION :
FICHE DE BILAN REMISE AUX MEMBRES DU COMITÉ D'APPUI.
DLA D'EURE ET LOIRE

**Diagnostic et accompagnement réalisés par le DLA d'août 2004 à avril 2005,
auprès de l'association LESSCALE.**

- **Activité(s) :** Activités culturelles et sportives tout public.
- **Emplois :** 3 postes permanents, 3 équivalents temps plein de vacataires, 6 ETP (Equivalents Temps Plein).

POUR MÉMOIRE : SYNTHÈSE DU PLAN D'APPUI DÉFINI AVEC L'ASSOCIATION

L'association souhaite pérenniser le poste en emploi jeune, lequel occupe une fonction d'encadrant sportif et de diverses animations, en le transférant sur le poste de direction (l'actuel directeur part en retraite en 2007). Elle souhaite favoriser un transfert de compétences, dans le temps, en renforçant les compétences du salarié pour qu'il occupe à terme le poste de direction. **Autres évolutions à suivre :** Les locaux, le partenariat et les projets de création d'activités.

PRINCIPALES ACTIONS CONDUITES

Orientation / Information

Présentation du dispositif Cap'Asso du Conseil Régional (ref au diagnostic et à la volonté de création de nouvelles activités et d'emplois).

Mission d'appui réalisée dans le cadre du DLA

Organisation interne / Transfert de compétences des missions de direction

Formaliser le transfert des compétences de direction vers le salarié (mise en place d'un calendrier, identification des compétences acquises et à acquérir, plan de formation, méthodes de transfert entre les deux salariés).

IMPACT DE L'ACTION DU DLA ET ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DEPUIS LE DIAGNOSTIC

INDICATEURS DE SUIVI : ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ENTRE AOÛT 2004 ET AVRIL 2005

Le nombre de salariés : stable. Projet de création de 2 postes (Contrat de professionnalisation et Cap'Asso Centre).

Le transfert de compétences : réalisation d'un référentiel de compétences. Plan d'action et feuille de route opérationnels pour le transfert.

Le nombre d'actions de formations réalisées : 1. Formation longue envisagée à plus long terme.

L'occupation des locaux : audit de la mairie pour évaluer les besoins.

Participation du futur directeur aux réunions : prévue en septembre.

Le partenariat avec la mairie : stable.

Le nombre d'activités proposées : stabilité. Montée en puissance de la ludothèque prévue.

POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION :

"Cet accompagnement est intéressant pour LESSCALE : il a permis de clarifier la possibilité de transfert de poste et de mettre en place une feuille de route opérationnelle".

• 2^{ÈME} NIVEAU D'INTERVENTION :

L'analyse des problématiques transversales à plusieurs structures.

Réunions thématiques par territoire, filière ou problématiques

La démarche est particulièrement pertinente quand un comité de pilotage a établi des orientations sur une filière ou un territoire. En effet cela permet d'avoir une approche de la consolidation qui intègre les particularités liées à l'environnement, aux activités, etc. Le comité d'appui "thématique" est constitué par des membres des différents collèges, concernés par le sujet traité.

Attention à la réactivité !

Quand des structures ont besoin d'une intervention rapide, il ne faut pas attendre la réunion d'un comité d'appui thématique pour répondre.

Les dossiers peuvent être traités au fur et à mesure via les personnes ressources. Les réunions "thématiques" sont complémentaires, même si les structures sont déjà appuyées par une prestation.

Réunions plénières

Elles restent indispensables, au moins **2 fois par an** pour :

- tirer collectivement le bilan des participations,
- présenter des résultats permettant d'identifier ce que produisent les interventions concertées,
- proposer des régulations sur le fonctionnement,
- présenter de nouveaux membres.

Savoir rendre compte

A ce stade, le chargé de mission doit fournir un bilan avec des résultats tangibles sur les structures traitées par le comité d'appui.

À TITRE D'ILLUSTRATION :

DES COMITÉS D'APPUI THÉMATIQUES. *DLA D'INDRE ET LOIRE*

Un comité thématique est constitué sur le secteur de l'insertion par l'activité économique. Il a défini la nature de l'accompagnement à proposer, suite aux diagnostics : soutien à l'élaboration d'une démarche qualité.

Il a conçu une démarche alternant appui individuel, au sein de chaque structure, et appui collectif, pour partager la réflexion et produire une charte commune.

Ce comité thématique est constitué des partenaires suivants : le comité de liaison des chantiers d'insertion, l'ANPE, la DDTEFP et une structure associative venant en appui à ce secteur.

Un comité d'appui territorialisé est constitué en pays Loire Touraine. Il a pour objet de prolonger une réflexion conduite avec des associations et des élus locaux, sous impulsion du DLA et des réseaux associatifs, de la DDTEFP et de la DDJS.

Suite aux diagnostics partagés réalisés avec les associations de ce territoire, le comité d'appui construit un programme d'accompagnement mobilisant toutes les ressources utiles à la consolidation des activités et des emplois. Le soutien à l'émergence de nouvelles activités créatrices d'emploi est également pris en compte.



LES AUTRES FONCTIONS DU COMITÉ D'APPUI.

- Par son expertise et sa connaissance des dossiers examinés, le comité d'appui participe de la **réflexion sur les priorités**, notamment pour la mise en œuvre des ingénieries collectives. Ses préconisations seront validées par le comité de pilotage, décideur des orientations du DLA.

La validation en comité de pilotage est importante car c'est l'espace où les différents acteurs de l'accompagnement associatif peuvent présenter leurs plans d'action, pour l'année. On évitera ainsi des redondances entre dispositifs et on gagnera en complémentarité.

- Les membres du comité d'appui doivent être **des relais** entre les structures de leur secteur, de leur territoire, et le DLA.

Les membres du comité d'appui sont des vecteurs privilégiés pour favoriser le 1^{er} contact. Chaque bénéficiaire reste toutefois libre de s'engager dans la démarche de diagnostic et d'accompagnement.

- Le comité d'appui doit aussi avoir une **fonction de suivi**.
Le chargé de mission suit et évalue l'intervention des prestataires. Il assure également un suivi de la structure, dans le temps, de façon à mesurer l'impact des actions et à proposer, si nécessaire, de nouveaux axes de travail.
Il rend compte de ces données aux membres du comité d'appui et sollicite leurs expertises en cas d'évolution notable par rapport à la situation antérieure.
- Le comité d'appui doit favoriser **les articulations entre acteurs et dispositifs**. **Les dossiers examinés en comité d'appui sont, actuellement, ceux diagnostiqués dans le cadre du DLA.**

Mais la réflexion est conduite avec les partenaires de l'accompagnement associatif pour que le comité d'appui soit :

- un **espace d'information** sur les structures d'un département, bénéficiant d'autres interventions et notamment
 - Centr'actif
 - Le Fond Social Européen au titre de la mesure dédiée aux micro projets
 - le Dispositif Cap Asso de la Région Centre
- un **espace de mutualisation** des leviers disponibles au service de l'émergence et de la consolidation des activités et emplois d'utilité sociale.

© GIP Alfa Centre - 2005
Directeur de publication : Jean-Claude GAPIN-FREHEL
Conception : Marie-Clotilde BASTIDE
Maquette - réalisation: Kéops Concept
Imprimé en France - ISBN : 2 - 95 11034-7-6

Les structures supports des DLA et du C2RA, en Région Centre

