



# *Bilan triennal et biennal Bilan 2006*

## *Analyse transversale Axe de progrès*

Pour rappel : démarrage échelonné du dispositif depuis 2004

•DLA 18, (FOL) •DLA 36 (Indre Initiative) •DLA 28 ( BG Val de France)	➤ Début 2004
DLA 41(FOL) •DLA 37 (Insertion Développement)	Courant et fin 2004
DLA 45 ( BG d'Orléans et du Loiret)	➤ Début 2005

## A) L'ACCOMPAGNEMENT AUPRES DES STRUCTURES

Fonction 1	Activités
<b>Identification/Accueil/ information/orientation et diagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Identification/accueil/ information/</b></li> <li>▪ <b>Orientation et mise en relation avec d'autres partenaires si utile</b></li> <li>▪ <b>Réalisation sur site du diagnostic partagé avec une structure</b></li> <li>▪ <b>Diagnostic collectif (animation et organisation)</b></li> <li>▪ <b>Recherche et exploitation d'informations</b></li> <li>▪ <b>Rédaction du diagnostic et de la proposition du plan d'accompagnement</b></li> <li>▪ <b>Suivi de la validation du diagnostic et du plan d'accompagnement par les instances dirigeantes</b></li> </ul>

### **1) Identification/Accueil/ information/orientation**

#### ➤ **Les orientations vers le DLA**

• En 2005/2006, ce sont essentiellement les **structures elles mêmes** qui sollicitent le soutien du DLA. Elles connaissent son existence par le biais d'une autre structure. **Ceci démontre la reconnaissance acquise par le DLA**

• Les **services déconcentrés** de l'Etat orientent également vers le DLA (DDTEFP, DDJS). Ce fut particulièrement vrai au début du dispositif compte tenu du soutien à apporter pour la pérennisation des activités portées par le P NS EJ.

• On constate une augmentation de l'orientation par les **réseaux associatifs** mais ceci encore trop peu formalisée

#### ***Les collectivités orientent encore trop peu vers le DLA.***

Elles ne se sont pas encore saisies du DLA comme un outil de développement local leur permettant:

- d'accroître la qualité et la quantité des services de proximité,
- de participer au maintien et à la création d'emplois de proximité durablement ancrés sur les territoires.

#### **Axes de progrès**

- ❖ Renforcer la fonction d'orientation/ prescription dans les comités d'appui
- ❖ Renforcer la communication sur le dispositif et notamment sur ses résultats auprès des collectivités.

#### ***Les outils et démarche à disposition des DLA***

- Une grille d'analyse des orientations (du DLA vers les partenaires et réciproquement pour débat et mobilisation du CA, mise en place sur le 37 et à étendre)
- Les bulletins d'invitation/information sur les résultats à l'occasion de CA plénier, d'opérations de promotion ( réalisés sur les DLA 28, 37, 36 - en cours)
- Les résultats mesure d'impact à exploiter en communication (crédits d'ingénierie du C2RA disponibles )
- L'organisation de réunions sur les pays (démarche du DLA 18 sous égide de la DDTEFP)
- Les outils de communication régionaux créés en 2006

### A noter

Les collectivités ont parfois tendance à passer commande et notamment commande d'audit pour leur propre compte. Le DLA doit pouvoir ré expliciter sa posture.

Les outils formalisés sont les meilleurs garants d'une activité du DLA qui convienne à la structure bénéficiaire ciblée. Celle ci doit toujours rester volontaire et impliquée. Le diagnostic et plan d'accompagnement formalisés ainsi que passage en comité d'appui permettent, dans les faits, d'enrichir le débat et donc la commande initiale.

## **2) Le Diagnostic pré accompagnement**

### **Définition**

Le diagnostic est un état des lieux, une analyse de situation partagée entre le chargé de mission DLA et le représentant de la structure (missions, activités, économie, ressources humaines, relation au territoire, vie associative,...), issu d'un ou plusieurs entretiens et d'une analyse documentaire. Il doit mettre en évidence les atouts de l'activité et/ou de la structure, les difficultés éventuelles, les orientations prioritaires de la structure et les perspectives de consolidation et/ou de développement, les problématiques et les besoins d'appui concernés, ainsi que les préconisations qui en découlent. Partagé et validé par la structure, il est le support permettant d'élaborer le plan d'accompagnement.

*In cadre de référence*

	<i>Diagnostics pré accompagnement</i>		
	<i>Prévu</i>	<i>Réalisé</i>	
<b>DLA 18</b>	212	166	78%
<b>DLA 28</b>	174	165	94%
<b>DLA 36</b>	200	170	85%
<b>DLA 37</b>	250	180	72%
<b>DLA 41</b>	172	128	74%
<b>DLA 45</b>	160	97	61%
<b>Région</b>	1168	906	77%

<b>2006</b>	<i>Diagnostics pré accompagnement</i>		
	<i>Prévu</i>	<i>Réalisé</i>	
<b>DLA 18</b>	40	36	90%
<b>DLA 28</b>	54	55	100%
<b>DLA 36</b>	60	40	66%
<b>DLA 37</b>	80	51	63%
<b>DLA 41</b>	72	72	100%
<b>DLA 45</b>	70	47	67%
<b>Région</b>	376	301	80%

Les résultats 2006

**Commentaire:** Pour lire ces résultats il faut les rapprocher de l'exigence des objectifs quantitatifs et ceci sur leur ensemble. Le % de réalisation n'a de sens que par rapport à l'objectif de départ qui est différent suivant les DLA.

A moyen humain constant, le nombre de diagnostic pré accompagnement réalisable semble être de 60 annuels ce qui correspond aux « normes » nationales définies. Ce chiffre peut être modulé en fonction du nombre de diagnostics post accompagnement ou d'autres choix.

### **Les outils et démarche à disposition des DLA**

- Outil structurant la démarche du diagnostic pré accompagnement (contenu)
- Diagnostic « spécialisé » sur le service à la personne

### **3) L'élaboration d'un plan d'accompagnement**

#### ➤ **Principale évolution qualitative**

Au démarrage du DLA le diagnostic avait pour « produit » une commande d'ingénierie. Cette notion s'est complexifiée vers une réponse plus variée aux besoins des structures et les chargés de mission produisent pour l'association et pour le comité d'appui **un plan d'accompagnement**

#### **Définition**

Le plan d'accompagnement constitue un outil au service de la mobilisation territoriale des partenaires et de l'ancrage des structures accompagnées dans leur environnement.

Son contenu décrit le processus d'accompagnement et énonce en particulier :

- La (ou les) problématique(s) diagnostiquée(s),
- Les objectifs de l'accompagnement,
- Les actions proposées avec : leur chronologie, un calendrier de mise en œuvre et pour chacune d'elles : son objectif, sa nature, son contenu et les résultats qui en sont attendus.

Animée par le chargé de mission DLA, en lien avec ses partenaires, la conduite du plan d'accompagnement consiste ainsi en la combinaison dans le temps et dans la durée :

- De la mise en œuvre d'une ou plusieurs actions d'ingénieries financées (ou co-financées) par le DLA, ingénieries individuelles et/ou collectives, réalisées par des prestataires, et pouvant recouvrir conseil, appui technique ou méthodologique, formation, ... etc. ;
- De la mobilisation des ressources du territoire : dispositifs existants, intervention des réseaux et fédérations associatifs locaux ou régionaux, ressources (techniques, financières, ...) des collectivités et autres organismes publics ;
- De l'apport d'expertise « interne » par le chargé de mission DLA : soutien, conseil, recherche d'information, orientation, ... etc. ;
- De la réalisation d'actions par la structure elle-même en interne.

*In cadre de référence*

#### **Commentaire**

A ce stade, l'animation du comité d'appui n'en a que plus d'importance car il devient bien un espace de mobilisation collective des acteurs de l'accompagnement autour d'une structure.

En effet le plan d'accompagnement pose la question de ce sur quoi on mobilise une ingénierie et de ce sur quoi interviennent les autres dispositifs ou acteurs de l'accompagnement.

#### ***Les outils et démarche à disposition des DLA***

- Outil d'animation du comité d'appui
- Méthodologie d'élaboration de plan d'accompagnement par structure ou filière

**4) MISE EN OEUVRE DE LA FONCTION D'APPUI PAR LA MOBILISATION DES  
INGENIERIES**

Fonction 2	Activités
<i>Mise en œuvre de la fonction d'appui par la mobilisation des ingénieries</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identification des prestataires et de leurs compétences</i></li> <li>• <i>Veille à l'adéquation de ce portefeuille de ressources avec les besoins</i></li> <li>• <i>Définition d'un plan d'accompagnement</i></li> <li>• <i>Rédaction d'un cahier des charges</i></li> <li>• <i>Sélection de prestataires</i></li> <li>• <i>Mise en œuvre conventionnelle de la prestation</i></li> <li>• <i>Suivi de la réalisation de la mission / ajustements si nécessaires</i></li> </ul>

	Nbre structures. Ing Collective			Nbre structures. Ing Individuelle		
	Prévu	Réalisé		Prévu	Réalisé	
DLA 18	148	55	37%	76	25	32%
DLA 28	105	121	112%	148	87	59%
DLA 36	160	194	82%	63	47	74%
DLA 37	180	115	64 %	100	84	84%
DLA 41	95	55	57%	70	49	70%
DLA 45	76	64	84%	62	42	53%
Région	764	604	80%	529	334	63%

**Ingénieries et nombre de structures bénéficiaires d'ingénieries**

Objectifs	Ing Coll*		Nbre struct. Ing Coll			Ing Ind		Nbre struct. Ing Ind		
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé		Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	
DLA 18	6	7	60	23	38%	28	9	20	9	45%
DLA 28	7	9	50	47	61%	44	41	33	41	124%
DLA 36	2	7	60	88	146%	30	21	30	21	70%
DLA 37	6	6	60	20	33%	40	42	40	42	105%
DLA 41	6	5	45	38	84%	42	42	30	36	120%
DLA 45	8	6	40	37	92%	35	31	25	24	96%
Région			255	253	99%			178	173	97%

## Commentaire

### **Les objectifs fixés sont extrêmement différents**

Là encore le niveau de réalisation doit être ramené à l'exigence des objectifs. Actuellement ces objectifs ont été souvent fixés en fonction de la capacité du DLA à utiliser les ingénieries.

Les niveaux de réalisation doivent être pris avec précaution concernant les ingénieries collectives (*conf le 36 avec utilisation de la démarche forum*)

Il est à noter que la non atteinte des objectifs sur 2 ou 3 ans est dû aux résultats de 1<sup>ère</sup> année, très faibles.

Ainsi, à titre d'exemple, 3 DLA ont dépassé leurs objectifs en nombre de structures bénéficiaires d'ingénierie individuelles sur 2006 ce qui démontre **une demande réelle des associations qui apprécie la qualité des prestations**. Néanmoins les écarts d'utilisation des ingénieries individuelles sont importants et méritent une analyse approfondie ( des prescriptions, par exemple).

### **Axes de progrès**

L'offre d'ingénierie est une spécificité de ce dispositif qui est aujourd'hui **econnue** par les structures bénéficiaires et les partenaires. En ce sens, diminuer le nombre d'ingénierie fait perdre au DLA un de ses moyens d'action spécifique.

- Parfaire la réflexion sur les ingénieries en investissant d'autres partenaires, vers un co financement

En 2007, il convient notamment de retravailler sur le contenu et le déroulement des ingénieries collectives qui, au cours des 1ères années, ont pu ressembler à des « formations thématiques »

Pour ce faire, il convient de mobiliser des Comités d'Appui de filière ce qui permet d'affiner les orientations données en copil autour d'un travail plus technique. C'est ce travail d'élaboration qui a été conduit sur le sport au niveau des Liges avec le CROS et le CNAR et qui est en cours sur la culture.

Sur plusieurs DLA, cette démarche s'organise sur les services à la personne et l'IAE.

### ***Les outils et démarche à disposition des DLA***

- ❖ L'animation de comités d'appui sectoriels ( en cours sur le 28, le 36, le 37. A étendre sur d'autres départements). Ceux ci permettent d'élaborer des plans d'accompagnement et dans ce cadre de déterminer le contenu des ingénieries collectives à mobiliser. Dans cette démarche, on mobilise aussi de l'ingénierie individuelle, en appui individualisé aux associations, mais sur des durées moins longues

## L'Achat de prestation

En février 2007, les prestataires étant intervenus sur la région centre ont été relancés : le portefeuille de ressources est actuellement composé de **60 prestataires**.

### commentaire

Le séminaire de professionnalisation de mars 2006, co animé par le C2RA et l'Avisé, a réuni les prestataires en présence des chargés de mission DLA et des pilotes. Il a permis de poser les bases d'un fonctionnement déontologique partagé et répertorié dans **le guide du prestataire**. Ce fonctionnement est soutenu par des outils.

Néanmoins la manière dont ce guide est utilisé par les DLA est variable. Certains incidents qui se sont produits avec des prestataires (à la marge par rapport à la qualité des prestations) montrent la nécessité d'utiliser les outils existants

### Axes de progrès

Une analyse de ce portefeuille sera produite prochainement pour aider les DLA à l'utiliser de manière efficace.

A ce stade il convient de potentialiser cette ressources vers d'autres acteurs qui sollicitent les DLA pour avoir des références. **(mise en ligne ?)**

Par ailleurs un débat doit s'organiser avec les réseaux et fédérations associatives pour conduire la réflexion sur leur investissement. En effet, ces acteurs ont du mal à déterminer leur capacité d'intervention ( Sur quelle thématique) et plus encore à l'organiser pour répondre aux appels à proposition.

### ***Les outils et démarche à disposition des DLA***

Portefeuille des prestataires

Guide des prestataires

- ❖ Grille de lecture des projets
- ❖ Grille de suivi /régulation en cours de mission (trop peu utilisée)
- ❖ Grille d'évaluation de la prestation (utilisation à systématiser)

A noter : lors d'une réunion du réseau des DLA le 14 mars tous ces outils ont été retravaillés, par analyse des pratiques et les DLA souhaitent mieux les utiliser .

## **V) SUIVI DU PARCOURS DE DEVELOPPEMENT ET DE CONSOLIDATION DES ACTIVITES**

Fonction	Activités
<b><i>Suivi du parcours de développement et de consolidation des activités</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><i>Prise de contact avec la structure pour le bilan de l'ingénierie</i></b></li><li>• <b><i>Questionnement sur la base d'un outil de diagnostic post- accompagnement pour un nb de structures identifiées (mesure d'impact)</i></b></li><li>• <b><i>Rédaction des synthèses de suivi pour transmission à la structure et aux partenaires concernés</i></b></li><li>• <b><i>Conduite d'enquête de satisfaction .</i></b></li><li>• <b><i>Mise à jour et amélioration des outils</i></b></li></ul>

- **Nombre de structures suivies en post-accompagnement**

Définition

Diagnostic de mesure d'impact des accompagnements réalisés, effectué par la chargée de mission. Sont considérées à ce stade les structures qui ont bénéficié d'une ingénierie.

	<i>Diagnostics post accompagnement</i>		
	<i>Prévu</i>	<i>Réalisé</i>	
<b>DLA 18</b>	20	12	60%
<b>DLA 28</b>	54	30	55%
<b>DLA 36</b>	20	12	60%
<b>DLA 37</b>	20	15	75%
<b>DLA 41</b>	24	22	91%
<b>DLA 45</b>	20	10	50%
<b>Région</b>	158	<b>101</b>	56%

<b>2006</b>	<i>Diagnostics post accompagnement</i>		
	<i>Prévu</i>	<i>Réalisé</i>	
<b>DLA 18</b>	20	12	60%
<b>DLA 28</b>	34	19	%
<b>DLA 36</b>	20	12	60%
<b>DLA 37</b>	20	15	75%
<b>DLA 41</b>	24	22	91%
<b>DLA 45</b>	20	10	50%
<b>Région</b>	138	<b>90</b>	66%%

**Résultats année 2006**

**Commentaire** : une certaine difficulté à s'approprier la démarche de diagnostic post-accompagnement en 2006. Celle ci a aujourd'hui été expérimentée et validée par plusieurs DLA. Elle doit donc pouvoir être prise en compte par tous car elle est très importante dans sa dimension mesure d'impact.

On constate une difficulté spécifique lorsque les DLA ont peu formalisé la démarche de pré diagnostic ainsi que le suivi des ingénieries.

On notera également l'importance d'une démarche formalisée pour prendre le relais sans difficulté en cas de départ d'un chargé de mission. Cette exigence de formalisation relève de la responsabilité de la structure support.

**Axes de progrès**

Le C2RA propose de systématiser l'accompagnement sur cette étape auprès des chargés de mission DLA qui en exprime la demande.

Le C2RA propose de la renforcer au delà des objectifs définis pour 2007 et de la faire porter sur l'ensemble des structures ayant bénéficié d'ingénierie

Pour les DLA qui le souhaitent, on peut penser cette démarche sur l'ensemble des structures qui ont été diagnostiquées même sans suite en ingénierie.

**En 2007, on pourrait ainsi produire des résultats qualitatifs sur l'ensemble des structures accompagnées** (ayant bénéficié d'un diagnostic et ou d'un ingénierie terminée avant fin décembre 2006).

**Les outils et démarche à disposition des DLA**

Démarche et outil de diagnostic post accompagnement avec référentiel permettant de mesurer les résultats sur la base d'indicateurs fiables :

Fond d'intervention du C2RA et intervention d'un prestataire.

## **Le ciblage sur orientations prioritaires**

En l'état ce ciblage relevait beaucoup des orientations nationales. Cela relevait aussi de choix stratégiques dans la volonté de rencontrer les pré occupations des territoires et des élus (DLA 41, 37 et 45, 28).

### **Axes de progrès**

Pour déterminer et affiner les orientations prioritaires, Il convient de créer des outils d' aide à la décision partagés avec les acteurs :

Le comité d'appui doit devenir un espace de coopération permettant de traduire les orientations stratégiques des DLA en plan d'accompagnement.

### ***Les outils et démarche à disposition des DLA***

A ce titre, 3 plans d'accompagnement sectoriels sont en cours d'élaboration- service à la personne /Sport (ligues du centre) /culture.

#### **Définition**

Les plans sectoriels visent à élaborer, avec les partenaires d'un secteur, une démarche cohérente et concertée de l'accompagnement, au service de la consolidation des activités et des emplois.

Ils visent à définir les coopérations, entre acteurs, dans les différentes instances du DLA notamment, pour en favoriser la mise en oeuvre et le suivi.

## **B) L'ANIMATION D'UN DISPOSITIF PARTENARIAL**

### **L'ANCRAGE LOCAL DES PROJETS DES STRUCTURES**

#### **1) LE COMITE D'APPUI**

<b>Fonction</b>	<b>Activités</b>
<i>Animation et organisation d'une instance technique : le comité d'appui</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobiliser une variété d'expertises au service du développement et de la consolidation</li><li>• Animer une instance réactive, efficace</li><li>• Identifier les enjeux locaux et les enjeux par filières</li></ul>

#### **Commentaire**

Le guide des comités d'appui élaboré en Région Centre a été repris au niveau national et diffusé via l'AVISE à tous les DLA

Actuellement il reste une grande différence entre DLA dans l'animation de cette instance d'autant que certains acteurs locaux la confondent avec une instance de suivi du DLA ou souhaitent qu'elle demeure une sorte de comité d'engagement des ingénieries.

Le comité d'appui, quand il fonctionne, est une vraie source d'enrichissement pour la consolidation des structures bénéficiaires.

#### **Axes de progrès**

L'animation du CA est une fonction difficile mais indispensable pour ancrer le DLA sur son territoire. L'évolution, en 2007, consiste en l'animation de CA sectoriels et à l'amélioration de la communication sur les résultats comme outils de mobilisation .

### **Les outils et démarche à disposition des DLA**

- Outre le guide, plusieurs diaporamas d'animation de séminaire plénier (45,28,36,37)
- Le protocole de fonctionnement partenarial du DLA 37
- Des fiches de résultats et divers outils de communication vers les membres des CA.

### **2) la Mobilisation des collectivités territoriales**

<b>Identité des collectivités</b>	<b>Participant au COPIL</b>	<b>Cofinçant le fonctionnement</b>	<b>Cofinçant le fonds d'ingénierie</b>	<b>Autres partenariats</b>
<b>DLA 18</b>	Conseil Général / Ville de Bourges			En Comité d'appui
<b>DLA 28</b>	Conseil général	Conseil général Ville de Dreux Vile de Vernouillet	Conseil général Ville de Dreux Vile de Vernouillet	En comité d'appui
<b>DLA 36</b>	CAC		Cofinancement d'une ingénierie à hauteur de 40%	En comité d'appui
<b>DLA 37</b>				En comité d'appui
<b>DLA 41</b>	Conseil Général			
<b>DLA 45</b>	Agglomération Orléans (PLIE) Mairie Orléans Conseil général			En comité d'appui

#### **Commentaire :**

Les chargés de mission peuvent assurer la partie technique de cette fonction en valorisant la qualité de leurs activités mais n'ont pas à piloter ce chantier

A noter : la traduction en terme d'investissement financier ou participation au copil ne saurait traduire les multiples démarches effectuées par les DLA pour mobiliser les collectivités.

## C) LA MAITRISE DU PROGRAMME D'ACTIVITE

### **I SUIVI ET PLANIFICATION INTERNE DE L'ACTIVITE**

Fonctions 6	Activités
Suivi et régulation	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Suivi et gestion des fonds</i></li><li>• <i>Maîtrise de l'outil Enée et saisie régulière des données</i></li><li>• <i>Suivi et analyse des résultats</i></li><li>• <i>Elaboration des dossier de demande de subventions (dont FSE)</i></li><li>• <i>Rédaction de rapports et bilans d'activité</i></li><li>• <i>Préparation à la négociation conventionnelle sur la base d'un projet partagé pour le DLA</i></li><li>• <i>Planification des objectifs et des moyens à mettre en œuvre</i></li><li>• <i>Articulation/coordination avec la direction</i></li></ul>

#### **Sur Enée :**

##### **Commentaire**

Suite à la formation régionale sur Enée dispensée en novembre 2006 par l'AVISE, mise en place d'une fiche de procédure de saisie ( conf annexe). Celle ci vise à une homogénéisation et donc une meilleure lecture des données.

Chaque pilote est invitée à en prendre connaissance (document joint)

Organisation de la transmission des pratiques vers les nouveaux chargés de mission par le DLA 45 (janvier 2007)

Formation AVISE pour nouveaux recrutés (suivi par le DLA 36)

#### **Sur les autres activités**

Les chargés de mission sont souvent amenés à gérer l'ensemble du dispositif, y compris les aspects conventionnels et administratifs, les rapports ou projets vers les nouveaux partenaires etc. Le débat a parfois été ouvert sur ce qui « mangeait » leur temps et cette question mérite, sans aucun doute, une réflexion interne aux structures porteuses à qui le référentiel d'activité a été présenté.

**En conclusion:** l'activité des chargés de mission se complexifie au fil des ans sur - l'accompagnement des structures et il convient donc que les fonctions relatives à leur cœur de métier puissent s'exercer, en qualité.

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2007, toutes les démarches et outils seront stabilisés et capitalisés, pour chaque DLA sur un CD ROM.(en cours de finalisation par le C2RA suite à une journée de rencontre du réseau DLA sur l'analyse des pratiques.)

Le C2RA continue, **à la demande**, sa mission de professionnalisation et de transfert des bonnes pratiques, sur site.

Le C2RA met à disposition des DLA qui le souhaite une extension de la mesure d'impact, via ses crédits d'intervention, tout en pilotant la démarche sur la base des référentiels d'évaluation déjà existants, en région, et sous égide d'un groupe de suivi, par département.

Le C2RA accompagne la mise en œuvre des CA notamment sectoriels ainsi que la mise en oeuvre de plan d'accompagnement partagé avec les partenaires, notamment des collectivités et des réseaux associatifs

Par ailleurs, les structures support doivent renforcer leur portage notamment sur

- les aspects administratifs et conventionnels
- le soutien à l'ancrage territorial (conf offre de la Caisse )