

LE CONSTAT

■ De concert avec l'évolution des besoins, l'offre d'accompagnement s'est à la fois étoffée et diversifiée.

LA TENDANCE

■ Le besoin d'accompagnement à la transition numérique est l'une des évolutions les plus marquantes de ces dernières années.

LE CHIFFRE

■ 6710 structures employeuses ont été accompagnées en 2016 au titre du dispositif local d'accompagnement (DLA).

PROJET ASSOCIATIF

L'ACCOMPAGNEMENT À TOUS LES ÉTAGES

De l'émergence au changement d'échelle en passant par la consolidation d'un projet associatif, l'accompagnement constitue le dénominateur commun. À chaque niveau que les acteurs souhaitent atteindre correspond une solution adaptée et fléchée. Suivez la voie.

Dossier coordonné par l'Avise

SOMMAIRE

- P. 16 — Évolutions des besoins et de l'offre d'accompagnement
- P. 18 — L'accompagnement à l'émergence
- P. 22 — Accompagner les enjeux de consolidation et de développement

- P. 26 — Accompagner le changement d'échelle
- P. 31 — Les voix de l'accompagnement
- P. 33 — Structuration et adaptation des accompagnateurs

ÉVOLUTION DES BESOINS ET DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

Cinq ans après un premier opus, 12 acteurs d'accompagnement d'intérêt général¹ se sont mobilisés pour actualiser l'état des lieux de l'accompagnement du secteur associatif. Force est de constater que du chemin a été parcouru en la matière depuis 2012 !

Pour Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif, « établir conjointement un cadre de référence et une analyse partagée des enjeux de l'accompagnement des associations [...] est un exercice fondamental au vu de l'importance du sujet »². Partant de ce constat, il est aujourd'hui nécessaire de revenir sur l'évolution des besoins et de l'offre d'accompagnement du secteur associatif.

DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE

Si les structures d'intérêt général continuent d'explorer de nouvelles formes de financement pour faire face à une contrainte économique qui n'a jamais été aussi forte, elles entendent mener de plus en plus une réflexion globale sur leur modèle de ressources³ en intégrant

ses deux autres dimensions : les richesses humaines et les partenariats. Ainsi, au-delà des appuis toujours nécessaires sur les questions d'analyse et de gestion financière, c'est un besoin d'accompagnement sur le modèle socio-économique qui se renforce considérablement.

Dans ce sillage, les évolutions des richesses humaines, et notamment celles du bénévolat, s'entérinent comme un enjeu majeur pour le secteur associatif : nouvelles façons de s'investir, nouvelles envies d'agir, nouveaux viviers de solidarité sont autant de mutations qui fondent les besoins d'accompagnement sur les modèles d'engagement, aux côtés des problématiques toujours prégnantes de gouvernance.

L'essor des dynamiques d'alliances fait aussi figure de petite révolution dans le secteur. Si les demandes d'accompagnement sont de plus en plus nombreuses sur les partenariats avec les entreprises, elles dépassent

aujourd'hui largement ce champ. Les alliances multi-acteurs et multi-enjeux pour renforcer l'impact des projets, pour innover, apparaissent comme des solutions pertinentes, dans un contexte de plus en plus complexe, pour mener des projets d'envergure : autant de dynamiques qui nécessitent un accompagnement pour faciliter le jeu collectif et créer de la forte valeur ajoutée tant pour les structures alliées que pour l'intérêt général.

S'agissant des logiques d'innovation, les besoins d'accompagnement s'intensifient et se diversifient. Grâce aux travaux menés sur l'innovation associative⁴, il est clair aujourd'hui que différentes étapes structurent le processus d'innovation et que chacune de ces phases nécessite des appuis de différente nature. À titre d'exemple, être accompagné au moment de l'amorçage du projet⁵ sera essentiel pour se mettre en réseau avec son écosystème ou encore pour prendre du recul sur les acquis du projet, alors que le changement d'échelle⁶ nécessitera des expertises pour en qualifier la pertinence, clarifier les modalités d'irrigation et conduire les changements à différents niveaux.

Enfin, le besoin d'accompagnement à la transition numérique⁷ est sans doute l'une des évolutions les plus marquantes de ces cinq dernières années. Qu'il soit outil de facilitation des échanges, d'implication des parties prenantes ou levier de transformation de l'offre associative, le numérique nécessite tout autant des appuis opérationnels que de véritables réflexions dites de « stratégie numérique ». Au-delà d'aides à la mise en œuvre, les appuis sont nécessaires tant

1. Adasi, Adéma, Avise, le Don en confiance, La Fonda, France bénévolat, Ideas, Le Mouvement associatif, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, Le RAMEAU, RNMA.

2. Adasi, Adéma, Avise, le Don en Confiance, La Fonda, France bénévolat, Ideas, Le Mouvement associatif, Passerelles & Compétences, Pro Bono

Lab, Le RAMEAU, RNMA, « Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion », juill. 2017.

3. Sur les modèles socio-économiques associatifs, v. dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », JA n° 563/2017, p. 15 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? », JA n° 543/2016,

p. 17 ; dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ! », JA n° 523/2015, p. 15 ; dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure », JA n° 503/2014, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », JA n° 483/2013, p. 16.
4. V. dossier « Innovation sociale – L'ADN associatif », JA n° 547/2016, p. 16.

“ De concert avec l'évolution des besoins, l'offre d'accompagnement s'est à la fois étoffée et diversifiée, notamment au sein des territoires, signe d'une vitalité du secteur en même temps que d'une forte demande ”

pour s'assurer de la pertinence des solutions au regard du projet que pour mesurer les risques comme les apports.

UNE OFFRE RENFORCÉE POUR CRÉER DES PARCOURS SUR MESURE

De concert avec l'évolution des besoins, l'offre d'accompagnement s'est à la fois étoffée et diversifiée, notamment au sein des territoires, signe d'une vitalité du secteur en même temps que d'une forte demande. Des structures issues de mondes différents (académiques, cabinets privés, acteurs « hybrides », etc.) ont émergé, se sont spécialisées pour mieux répondre aux besoins des associations.

Cet essor a eu pour conséquence de complexifier une offre déjà peu intelligible. Pour y remédier, l'Avisé a mené un important travail de cartographie. Quant au collectif, il a réalisé une première identification des différentes dimensions de l'accompagnement pour mieux comprendre les métiers et positionnements de chacun. La lisibilité de l'offre ne suffit toutefois pas à assurer la jonction avec la demande. Premier bémol : bien que structurantes dans l'appui et l'accompagnement du secteur associatif, les têtes de réseau restent moins bien pourvues en solutions adaptées à leur

positionnement, et ce malgré l'apparition des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) régionaux, insuffisamment dotés, et de l'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi), dont le périmètre est circonscrit à la stratégie.

Plus largement, la qualification des besoins reste à renforcer. En effet, la difficulté à cerner les problématiques exactes des projets et à les prioriser est encore largement sous-estimée. Or, le diagnostic est le préalable nécessaire au choix de(s) solution(s) d'accompagnement. L'orientation vers les options pertinentes reste complexe, en raison à la fois d'un déficit de connaissance de l'écosystème et de l'absence d'articulation entre les acteurs.

Il manque ainsi de réels « parcours d'accompagnement ». Aux différentes problématiques rencontrées, plusieurs besoins émergent. Or, l'unicité d'expertise est rarement la plus indiquée pour répondre

à la multiplicité des problématiques ! L'attelage de plusieurs acteurs aux compétences complémentaires est dans ce cas la formule propice à mettre en œuvre. Ainsi, des parcours d'accompagnement peuvent apporter des réponses pertinentes aux problématiques de l'association, à condition d'être correctement « architecturés ». Des premières expérimentations ont été menées en ce sens, comme le fonds d'innovation d'AG2R La Mondiale ou encore le chantier présidentiel La France s'engage.

Transformation des besoins, essor de l'offre et développement de nouvelles expertises, effort de lisibilité, modification des pratiques : le secteur de l'accompagnement mute pour mieux répondre aux enjeux du monde associatif. Il n'en reste pas moins que financeurs publics et privés ont du mal à reconnaître la nécessité d'investir dans l'ingénierie d'accompagnement. Pourtant, comme le souligne Philippe Jahshan, « soutenir l'accompagnement et l'émergence associative est [...] un impératif vital ». Réfléchir aux modèles économiques de l'accompagnement, développer des dispositifs facilitant l'articulation des accompagnements, créer les conditions pour structurer des parcours de l'accompagnement sont des pistes de réflexion que propose le collectif pour faire bouger les lignes en la matière. ■



AUTEUR	Caroline Germain
TITRE	Déleguée générale, Adasi

5. V. en p. 18 de ce dossier.

6. V. en p. 26 de ce dossier.

7. V. dossier « Numérique – La fibre associative », JA n° 561/2017, p. 15.



L'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉMERGENCE

Depuis quelques années, on assiste à un fort développement des programmes d'accompagnement à l'émergence qui soutiennent à la fois les porteurs de projet et les acteurs du territoire dans l'apparition de nouvelles solutions face aux besoins sociaux locaux.

Le développement des acteurs de l'accompagnement à l'émergence répond à une forte demande des porteurs de projet ainsi qu'à la nécessité de proposer un accompagnement adapté aux problématiques et spécificités des projets de l'économie sociale et solidaire (ESS). Par ailleurs, de plus en plus de dispositifs se positionnent en amont pour faire émerger des réponses aux besoins d'un territoire, en associant les parties prenantes de ce territoire dans la construction des projets.

ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET

Importance de l'accompagnement antécréation

On constate que les structures qui ont été accompagnées lors des différentes étapes en amont de la création sont plus solides et mieux ancrées sur les territoires. Et ce, pour plusieurs raisons :

■ l'accompagnateur aide le porteur à prendre du recul sur son projet et à lui

donner plus d'ambition en le mettant en confiance ;

■ l'accompagnateur s'assure que la solution envisagée répond effectivement à un besoin social et qu'il y a bien une opportunité de création. Cela garantit une certaine solidité et pérennité des activités qui émergent et évite le lancement de projets trop fragiles qui s'écroulent au bout de quelques années ;

■ les activités qui émergent sont moins « dépendantes » de l'argent public car elles

s'appuient sur des ressources hybrides réfléchies et constituées dès le départ ;

■ l'accompagnement fait gagner du temps en donnant les moyens techniques aux porteurs de projet de passer toutes les étapes de la phase antécration (conseils, appuis, cadre juridique, hébergement, etc.).

Par ailleurs, les projets d'utilité sociale étant particuliers en termes notamment de modèles socio-économiques, de financement, de gouvernance, ils demandent aux accompagnateurs des compétences spécifiques. Les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » peuvent appuyer certaines étapes liées à la création de ces projets, mais ne pourront pas répondre à toutes leurs particularités. Ainsi, on assiste depuis plusieurs années à l'émergence de nombreux dispositifs d'accompagnement dédiés aux projets innovants socialement, parallèlement au renforcement des dispositifs d'aide à la création d'entreprises classiques.

Panorama des programmes d'accompagnement

Les différents dispositifs d'accompagnement à l'émergence d'entreprises de l'ESS peuvent être positionnés par rapport aux grandes étapes de création d'un projet (v. schéma n° 2 p. 21)¹.

Étape 1. Les programmes d'idéation : de l'envie à l'idée. L'enjeu est d'aider le porteur de projet à passer de l'envie d'entreprendre et du besoin repéré à la solution. La réponse : les programmes d'idéation. Ils permettent de susciter l'envie d'entreprendre d'un individu et de l'accompagner dans l'invention d'un projet à partir d'un

besoin social identifié et/ou d'une envie d'entreprendre. Ils durent le plus souvent entre un et quelques jours et sont composés de différents éléments tels que sensibilisation à l'ESS, inspiration, développement personnel, rencontre avec des experts et/ou témoins, ou encore ateliers d'idéation et de structuration du projet. On considère que, à l'issue de cette phase, une première version de la solution est envisagée et que le porteur ou l'équipe souhaite approfondir son idée et étudier l'opportunité d'entreprendre.

Étape 2. Les programmes d'accompagnement des premiers pas : de l'idée au projet. L'enjeu est d'aider le porteur à concrétiser son projet et structurer son plan d'action. La réponse : les programmes d'accompagnement des premiers pas. Ces programmes durent de quelques jours

à quelques mois et permettent d'étudier l'opportunité d'entreprendre. Ils aident le porteur à valider le besoin social, le potentiel économique et la solution et à structurer son plan d'action. Pour cela, il est mis en lien avec des experts, reçoit des conseils individualisés et un appui méthodologique. Il est mis en réseau avec d'autres porteurs de projet lors de formations collectives. Ces programmes peuvent également être appelés « pré-incubation » lorsqu'ils sont portés par une structure qui propose d'autres programmes d'accompagnement. Ils permettent alors d'accompagner des projets encore trop fragiles pour être incubés et de valider la pertinence d'un accompagnement plus poussé. À l'issue de cette phase, la pertinence de la solution est démontrée et le porteur est prêt à se consacrer à son projet. ●●●

FOCUS SUR...

LES ACTEURS RESSOURCES

Dans chaque région, les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) accueillent et orientent les porteurs de projet vers les bons interlocuteurs au niveau local.

Par ailleurs, les porteurs de projet peuvent s'appuyer sur les réseaux sectoriels ainsi que sur les fédérations et réseaux de l'ESS, mais aussi sur l'écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises classiques.

Enfin, l'Avise anime depuis 2015 la communauté Émergence, qui rassemble plus de 60 dispositifs d'accompagnement à la création de projets dans l'ESS, répartis sur l'ensemble du territoire.

Les différents programmes d'accompagnement sont décryptés dans la rubrique « Entreprendre » du portail www.avise.org. Un annuaire détaillé permet également d'identifier l'interlocuteur pertinent et d'en savoir plus sur chaque acteur.

1. Avise, « Cartographie des dispositifs d'accompagnement de l'émergence au changement d'échelle des entreprises sociales », 2016.

●●● **Étape 3. L'incubation : du projet à l'entreprise.** L'enjeu est d'étudier la faisabilité opérationnelle du projet, de creuser les différentes dimensions du modèle pour assurer la viabilité du projet. La réponse : les incubateurs ESS. Ces programmes d'accompagnement longs et intensifs permettent de transformer une idée innovante en entreprise performante. Le porteur de projet est ainsi accompagné dans la réalisation de son étude de faisabilité et la rédaction de son business plan. Il pourra confronter le projet au territoire, affiner le modèle, expérimenter la solution et préparer la structuration juridique et le dépôt de ses statuts. Différents moyens sont utilisés tels que *mentoring*, formation individuelle et collective, mise en réseau, mobilisation d'experts techniques, possibilité d'hébergement physique ou encore aide à la levée de fonds. Ils durent généralement entre 12 et 24 mois. Certains programmes d'incubation proposent souvent une offre de « couveuse » : cela signifie qu'ils peuvent, en plus des services mentionnés ci-dessus, proposer un hébergement juridique au projet. Ainsi, le porteur pourra tester son acti-

tivité de manière très concrète et se confronter au marché, dans un cadre légal et sécurisé, avant même d'avoir créé sa structure. À l'issue de cette phase, la structure juridique est créée et la structure démarre son activité.

Étape 4. Les espaces de coworking et pépinières : assurer les premiers pas de la structure. L'enjeu est d'accompagner le porteur dans les premiers pas de son entreprise et de l'aider à devenir chef d'entreprise. La réponse : les pépinières ou espaces de coworking. Ces structures de soutien et d'accueil aux créateurs d'entreprise proposent des locaux et des services partagés à des tarifs préférentiels pour faciliter le premier développement des projets. Le porteur est entouré d'autres entrepreneurs et peut ainsi bénéficier de soutien et de mise en réseau. Certains ateliers thématiques animés par des experts sont également proposés. Le porteur est donc très autonome dans ces structures, mais encadré et soutenu malgré tout. À l'issue de cette phase, le porteur peut envisager une levée de fonds plus importante pour consolider son modèle et se développer.

FOCUS SUR...

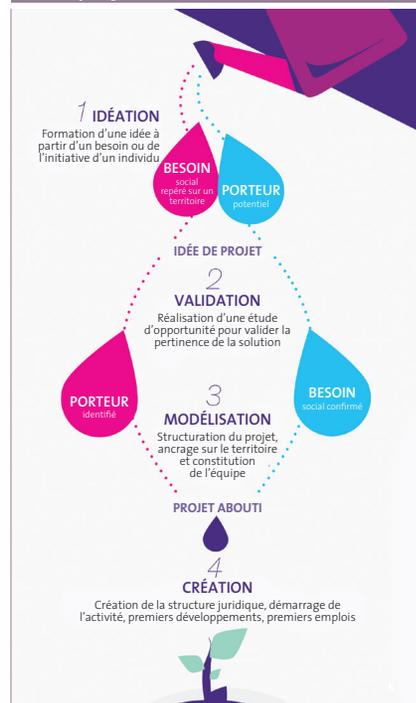
LA FABRIQUE À INITIATIVES

La Fabrique à initiatives est un générateur de projets impulsé par l'Avise en 2010. Depuis sa création, le dispositif a permis de créer 58 entreprises sociales. La Fabrique à initiatives est portée en région par des acteurs spécialistes de leur territoire. L'Avise est l'animateur du réseau. Le dispositif est soutenu au niveau national par l'État – Délégation à l'ESS et Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) –, la Caisse des dépôts et le Fonds social européen.

► Pour en savoir plus : <http://fabriqueainitatives.org/>.



SCHÉMA 1. Processus de création d'un projet ESS



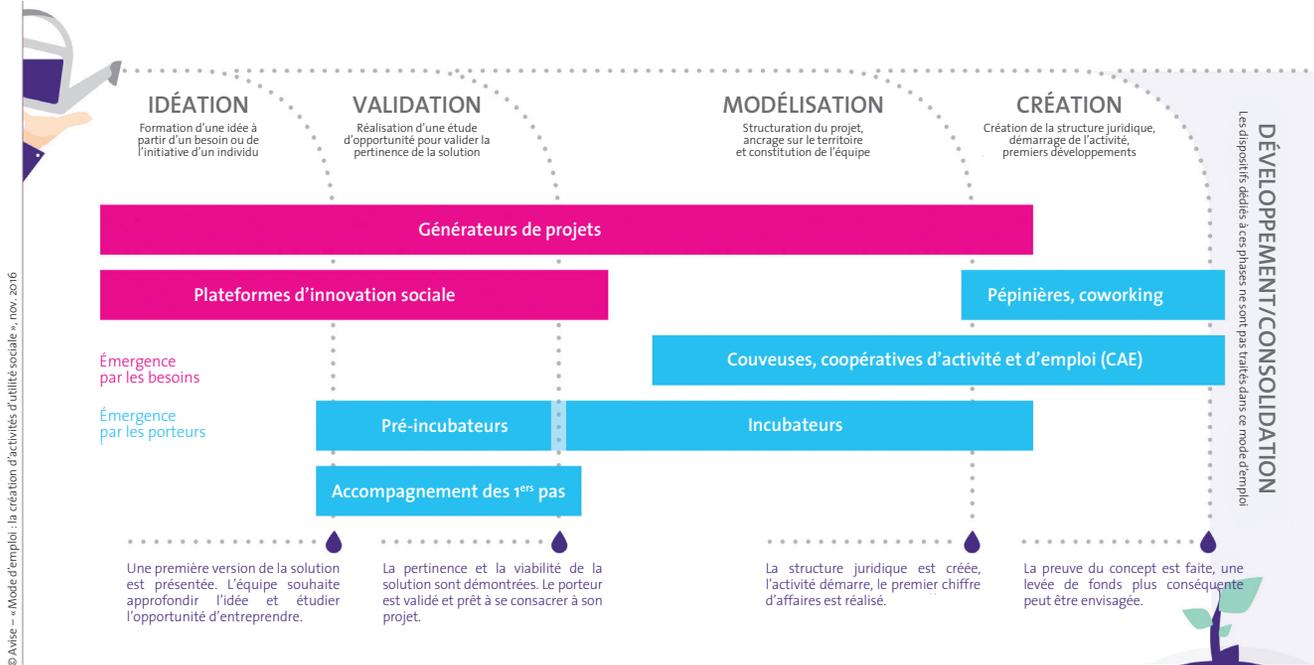
© Avise – « Mode d'emploi : la création d'activités d'utilité sociale », nov. 2016

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE

Deux approches complémentaires

En complément de l'accompagnement des porteurs de projet, il existe une deuxième approche permettant de faire émerger des projets sur les territoires. En effet, au lieu d'accompagner un porteur dans la concrétisation de son idée, certains acteurs suivent un processus de création d'entreprise inversé, en partant des besoins du territoire : ce sont les générateurs de projets. Après avoir repéré les besoins sociaux non satisfaits sur les territoires, ils font émerger une solution en associant les acteurs perti-

SCHÉMA 2. Panorama des dispositifs d'accompagnement à la création



nents sur la thématique et modélisent le projet avant de le transmettre à un porteur de projet adéquat. Ces deux approches sont complémentaires (v. schéma n° 1).

Générateurs de projets

Les générateurs de projets apportent une réponse à l'ensemble des acteurs (entreprises, collectivités, acteurs de l'ESS, etc.) qui identifient des besoins sociaux et/ou des idées d'innovations sans pour autant être en mesure de porter le projet en interne. Véritables laboratoires d'innovation sociale, ils ont une double expertise d'animation territoriale et de modélisation de projets. Les générateurs de projets réalisent les missions suivantes :

- repérer les besoins non couverts sur un territoire ;
- mobiliser un collectif d'acteurs concernés par ces problématiques pour inventer des solutions nouvelles ;
- valider la pertinence et la viabilité de la solution ;
- identifier un porteur de projet compétent et pertinent (individu ou structure existante sur le territoire) ;
- accompagner le lancement du projet.

Le porteur de projet est donc identifié dans un second temps, une fois que l'opportunité de la solution a été validée et que le projet est soutenu et cocréé par l'ensemble des parties prenantes pertinentes sur un

territoire, garantissant la pérennité du projet.

Certains acteurs se concentrent sur la partie de l'animation territoriale et de l'émergence de solutions. Ce sont les plateformes d'innovation sociale. Les acteurs sont mobilisés par la plateforme pour identifier des projets potentiels et c'est ensuite à eux d'assurer la concrétisation des projets. La plateforme n'assure pas l'étude d'opportunité, à l'inverse des générateurs de projets.

Pour une vision d'ensemble des programmes d'accompagnement à la création, l'ensemble des dispositifs mentionnés a été positionné dans une cartographie (v. schéma n° 2). ■



AUTEUR

Mélanie Verdier

TITRE

Chargée de mission,
Avise



ACCOMPAGNER LES ENJEUX DE CONSOLIDATION ET DE DÉVELOPPEMENT

En 2014, le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) comptait plus de 164 000 entreprises employeuses, dont 154 000 associations, soit 2,3 millions d'emplois¹. Le nombre d'entreprises de l'ESS a crû de 3 % en moyenne entre 2008 et 2014. Mais malgré leur résilience vis-à-vis des cycles économiques, ces structures font face à des problématiques cruciales pour consolider et développer leurs activités.

Pour répondre aux enjeux de consolidation et de développement des structures de l'ESS, l'appel à un tiers externe peut être d'une aide considérable. L'écosystème de l'accompagnement s'étant beaucoup développé ces dernières années, de nombreuses offres peuvent désormais constituer un appui pertinent pour répondre

aux enjeux des entreprises de l'ESS : celle des têtes de réseaux associatives, des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), des acteurs locaux comme les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), des centres de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) ou encore des points d'appui à la vie associative

(PAVA). Les cabinets de conseil spécialisés dans l'ESS peuvent également porter appui aux structures en phase de consolidation. De même, les grands cabinets de conseil généralistes ont aussi diversifié leurs offres pour accompagner les acteurs de l'ESS. Parmi ces offres, le dispositif local d'accompagnement (DLA)² se détache nettement

1. Observatoire national de l'ESS, CNCRESS, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Dalloz – Juris éditions, 2017, p. 12 et s.

2. V. dossier « Dispositif local d'accompagnement – Conduite accompagnée », JA n° 502/2014, p. 17.

du paysage de l'accompagnement associatif : c'est un acteur de l'accompagnement présent sur tous les territoires, reconnu par les acteurs du secteur depuis 15 ans, qui accompagne plus de 6 000 structures de l'ESS par an. L'occasion de revenir sur la façon dont l'accompagnement par ce dispositif permet aux bénéficiaires de consolider et développer leurs structures.

PRÉSENTATION DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

Créé en 2002 par l'État et la Caisse des dépôts, rapidement rejoints par Le Mouvement associatif, le DLA est un dispositif visant à répondre aux besoins des structures d'utilité sociale. Inscrit dans la loi ESS du 31 juillet 2014³, sa finalité est « la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire »⁴.

Le DLA accompagne plus de 6 000 structures par an. Il est présent sur tous les territoires avec 103 antennes départementales et 17 antennes régionales. L'accompagnement fonctionne par étapes : la structure qui souhaite bénéficier d'un accompagnement prend contact avec la structure porteuse du DLA de son territoire et rencontre le chargé de mission, qui sera son interlocuteur tout au long de l'accompagnement. Le chargé de mission se renseigne sur la problématique rencontrée par la structure. Il peut démarrer un diagnostic approfondi de la structure si le DLA est un outil approprié ou

PANORAMA

ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CONSOLIDATION ET AU DÉVELOPPEMENT DES STRUCTURES DE L'ESS

Plusieurs types d'acteurs peuvent accompagner les structures de l'ESS dans leurs enjeux de consolidation et de développement. Ces acteurs se distinguent par leurs offres de services. Les fédérations et têtes de réseau associatives proposent à leurs adhérents des accompagnements techniques et adaptés aux spécificités de leur secteur.

Les acteurs locaux comme les maisons des associations et les CRIB sont des points d'ancrage locaux qui informent les structures, leur proposent des facilités pour des réunions et des événements et les orientent vers d'autres acteurs en fonction de leurs besoins.

Sur des enjeux transversaux comme les ressources humaines, les OPCA proposent des offres d'accompagnement individuel et collectif : l'accompagnement individuel repose sur des accompagnements à la gestion de la fonction employeur ou encore à la gestion des emplois et des compétences. L'offre collective prendra plutôt la forme de formations.

orienter le demandeur vers un autre dispositif le cas échéant. Le diagnostic est réalisé grâce au travail du chargé de mission sur le site de la structure bénéficiaire. Il mène des entretiens approfondis avec les salariés et dirigeants de la structure, interroge les partenaires de la structure bénéficiaire et collecte des informations externes afin de proposer un diagnostic et un plan d'accompagnement. Celui-ci regroupe l'ensemble des actions envisagées pour répondre aux problématiques de la structure bénéficiaire. La mise en œuvre du plan d'accompagnement pouvant être réalisée par un prestataire externe, un cahier des charges est établi par le chargé de mission pour sélectionner le prestataire le plus pertinent pour cette

mise en œuvre : ce dernier accompagne, par exemple, le déploiement d'outils ou le transfert de savoir-faire. Suite à l'intervention du prestataire, un bilan de l'accompagnement est réalisé, qui peut donner lieu à des réorientations vers d'autres dispositifs ou acteurs ressources du territoire, ou à un nouveau diagnostic.

En 2016, le budget global du DLA était de 27,6 millions d'euros, ayant permis d'accompagner 6 710 structures employeuses, principalement des associations dans le secteur de la culture (17 %), de l'insertion (14 %) et de la jeunesse (10 %)⁵. L'offre d'accompagnement du DLA permet de répondre aux principaux enjeux des structures rencontrées : des enjeux de consolidation ●●●

3. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août, art. 61.

4. Décr. n° 2015-1103 du 1^{er} sept. 2015, JO du 2, art. 1^{er}.

5. « DLA + », éd. 2017, www.info-dla.fr.

●●● de modèles économiques, de développement d'activité ou de gestion des ressources humaines.

Le DLA a fait l'objet de plusieurs évaluations depuis sa création : en 2016, la méthodologie d'évaluation quantitative a été revue et couplée à une évaluation qualitative du dispositif auprès des bénéficiaires⁶. Le dispositif est très apprécié puisque 95 % des bénéficiaires sont satisfaits de la démarche. Les résultats des évaluations montrent aussi que le DLA a un impact positif très fort sur les structures accompagnées : sur le plan économique et financier, les structures étudiées qui ont bénéficié d'un accompagnement en 2014 ont vu leurs produits d'exploitation augmenter de 9,4 %, et leurs niveaux de fonds de roulement et de fonds propres croître respectivement de 16 % et 15 % en moyenne.

Le dispositif permet aussi aux dirigeants associatifs de perfectionner leurs compétences en analyse financière grâce à la mise en place d'outils de pilotage et de gestion : par exemple, l'instauration d'une comptabilité analytique a augmenté de 25 % chez les structures accompagnées par le dispositif.

Sur le développement et la consolidation de l'emploi, les résultats sont également significatifs : le nombre de contrats à durée indéterminée (CDI) a augmenté de 5,1 % et les effectifs salariés permanents ont progressé de 5,4 %. Le dispositif permet d'ancrer des pratiques au long cours au sein des structures accompagnées : ainsi, grâce à l'accompagnement, 58 % des structures mettent en place une nouvelle organisation du travail et 43 % des outils de gestion des ressources humaines mieux adaptés.

Le DLA crée une dynamique au sein de la structure accompagnée et lui permet de renforcer sa stratégie de développement : 82 % des structures accompagnées ont mis en avant cet effet positif du DLA sur leur organisation.

FORMALISER LES PROJETS ET DÉVELOPPER DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES À LONG TERME

Un accompagnement stratégique est une opportunité pour réfléchir de manière globale aux ambitions et projet de sa structure et à sa déclinaison opérationnelle. Des structures comme l'association Tous en scène, une école d'enseignement des musiques actuelles pour professionnels et amateurs, ont su faire évoluer leur modèle économique grâce à un accompagnement décisif. Tous en scène, malgré son ancrage remarquable dans le secteur et le territoire, présentait des changements importants dans les désirs d'apprentissage de ses étudiants, dont les adhésions sont les principales sources de financement. L'appel au DLA a permis de formaliser une stratégie d'évolution de son offre de formation, désormais outillée par des solutions numériques – par exemple, l'apprentissage du solfège à l'aide d'une application. Le travail avec un consultant externe a aussi permis de formaliser un discours capable de convaincre des partenaires et décideurs institutionnels. Grâce au DLA, l'association a déployé sa stratégie d'offre de formation et a pu convaincre de nouveaux financeurs d'adhérer au projet. Le conseil régional du Centre-Val de Loire a ainsi accordé à Tous en scène une subven-

DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

UNE PRÉSENCE SUR TOUS LES TERRITOIRES

Le DLA est porté sur l'ensemble du territoire par des opérateurs locaux. Au niveau départemental, 103 opérateurs locaux reconnus pour leurs compétences en matière d'accompagnement et/ou de financement des structures de l'ESS animent le dispositif. Il peut s'agir de structures affiliées à un réseau (fonds territoriaux France Active, BGE, Ligue de l'enseignement, etc.) ou de structures autonomes d'émanation locale.

Au niveau régional, l'activité DLA est orientée vers l'accompagnement des structures d'envergure régionale et l'animation du collectif des DLA départementaux sur l'ensemble de la région. Les opérateurs DLA régionaux sont des structures reconnues au niveau local pour leurs compétences en matière d'accompagnement et/ou de financement des structures de l'ESS. Il s'agit pour l'essentiel de structures affiliées à un réseau (fonds territoriaux France Active, CRESS, BGE, délégations régionales du Mouvement associatif). Depuis la réforme territoriale et en particulier la création des grandes régions, les accompagnements des DLA régionaux ont porté en grande majorité sur l'accompagnement à la mutualisation et à la fusion des structures d'envergure régionale.

Il est possible de prendre contact avec le dispositif le plus proche de sa structure pour bénéficier d'un accompagnement. L'ensemble des coordonnées des DLA sont disponibles sur le site www.info-dla.fr.

6. Avice, France Active, Geste, « Rapport d'études – Mesure de la performance du dispositif local d'accompagnement (DLA) », sept. 2017.

“ Un accompagnement stratégique est une opportunité pour réfléchir de manière globale aux ambitions et projet de sa structure et à sa déclinaison opérationnelle ”

tion de 90 000 euros pour développer les solutions numériques choisies en embauchant de nouvelles personnes.

CONSOLIDER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

En 2014, un établissement de plus de 50 salariés sur cinq relève du champ de l'ESS⁷. Parmi ces structures, les associations employeuses sont très nombreuses et ont des modèles proches d'entreprises du secteur marchand. Plus de 60 % de leurs ressources financières proviennent de recettes d'activités privées ou publiques⁸. Cela signifie que, pour fonctionner, la part de ventes de marchandises ou de prestations à des clients publics ou privés est très importante et doit donc s'accompagner d'une réflexion stratégique sur le développement et la gestion de ces ventes.

Pour répondre aux besoins d'accompagnement en matière de stratégies de financement, le DLA est le dispositif adéquat. Il a, par exemple, accompagné une structure pionnière dans la mobilité dans les Bouches-du-Rhône. En 2007, cette association connaît des difficultés économiques et fait appel au DLA pour développer une nouvelle activité de transport à la demande. Après l'étude de faisabilité, le prestataire DLA a construit avec l'association une offre de service et une stratégie de communication sur cette nouvelle offre de transport. L'association a renforcé son modèle

et continué son développement puisque, aujourd'hui, deux activités de garages solidaires et une offre de prêt et de location de véhicules se sont développées.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ET CONSOLIDER LA FONCTION EMPLOYEUR

Les associations employeuses, qui représentent 94 % des structures employeuses de l'ESS, ont à leur tête des dirigeants bénévoles⁹. Contrairement aux entreprises du secteur marchand où les fonctions managériales sont tenues par des salariés de l'organisation, au même statut donc que les autres employés, les salariés associatifs n'ont généralement pas les mêmes conditions de travail que leurs supérieurs hiérarchiques. Les besoins d'appui dans le domaine des ressources humaines peuvent donc être encore plus prégnants au sein de ces structures qu'au sein des entreprises du secteur marchand. Le DLA a développé une forte expertise d'accompagnement en la matière sur plusieurs volets : fonction employeur, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qualité de vie au travail (QVT). Par exemple, la fédération Aide à domicile en milieu rural (ADMR) a obtenu des résultats significatifs et durables grâce à un accompagnement sur l'évolution de l'encadrement salarié. Elle constate un besoin d'encadrement accru des salariés intervenant à domicile chez les particu-

liers car ces salariés sont confrontés à des demandes d'interventions de plus en plus complexes auprès des bénéficiaires, ce qui impacte leurs conditions de travail et la qualité de leurs services. La fédération doit donc adapter ses activités à la demande des particuliers bénéficiaires et accompagner en conséquence les salariés qui interviennent auprès des particuliers. L'accompagnement a permis de faire émerger les besoins d'appui des salariés réalisant des aides à domicile, de les qualifier et d'inscrire dans l'organisation de la fédération un nouveau rôle d'encadrement intermédiaire.

L'intérêt de se tourner vers un appui extérieur lorsqu'on est dirigeant d'une association employant quelques salariés n'est pas toujours naturel. Il faut surmonter plusieurs blocages : le temps à consacrer à l'accompagnement, la possible remise en question du projet associatif, l'investissement à venir ensuite pour mettre en place la stratégie développée par les accompagnateurs. Pourtant, cet accompagnement est souvent décisif : 73 % des structures ayant bénéficié d'un accompagnement par le DLA en 2014 l'affirment¹⁰. Les réformes mises en œuvre suite à un accompagnement permettent de consolider la structure budgétaire de l'association, d'améliorer la qualité des emplois existants et d'asseoir son ancrage territorial grâce à de nouveaux partenariats et un projet associatif plus lisible. ■

AUTEUR	Laura Montmory
TITRE	Chargée de mission DLA, Avise

7. Observatoire national de l'ESS, CNCRESS, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, préc., p. 10.

8. « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié », *Insee Première* n° 1587, mars 2016.

9. Observatoire national de l'ESS, CNCRESS, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, préc., p. 12 et s.

10. Avise, France Active, Geste, « Rapport d'études – Mesure de la performance du dispositif local d'accompagnement (DLA) », préc.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le changement d'échelle est une ambition collective pour l'économie sociale et solidaire (ESS). Après avoir obtenu une reconnaissance légale en 2014¹, les structures du secteur doivent montrer qu'elles sont capables de répondre massivement aux besoins urgents de la société.

Face à l'explosion des nouveaux besoins sociaux en France et au démantèlement de l'État providence, de nombreux entrepreneurs inventent chaque jour des réponses innovantes et efficaces qui contribuent à l'intérêt général. L'engouement généré par ces projets incite les entrepreneurs sociaux à se poser très rapidement la question de leur développement. Il s'agit cependant d'un processus complexe qu'il convient d'accompagner pour assurer la pérennité de ces entreprises sociales.

UN PROJET AMBITIEUX POUR TOUTE STRUCTURE D'UTILITÉ SOCIALE

Le changement d'échelle n'est pas une notion facile à appréhender. Avant de parler de son accompagnement, il convient de comprendre ses spécificités, ses enjeux et ses risques.

De quoi parle-t-on ?

Le changement d'échelle désigne le processus par lequel une entreprise sociale

cherche à maximiser son impact social ou environnemental quel qu'il soit (lutte contre le gaspillage alimentaire, inclusion de personnes éloignées de l'emploi, recyclage des jouets, etc.). Ce processus diffère fortement de la croissance d'une entreprise lucrative. Pour cette dernière, l'objectif est de générer davantage de bénéfices, que cela passe par l'augmentation de son chiffre d'affaires (croissance interne) ou par l'acquisition d'un concurrent (croissance externe).

Pour une entreprise sociale, la question de la croissance se pose tout à fait autrement : ce ne sont pas les bénéfices mais les résultats sociaux qu'il s'agit de maximiser. D'où le choix de parler de changement d'échelle et non pas de croissance. Employée dans un premier temps par les professionnels anglophones, l'expression anglaise est plus souple que son équivalent français. En effet, le verbe *scale up*, lié à la notion d'impact, représente l'idée que ce qui croît est bien l'impact social et non pas forcément la structure ou les revenus.

Cependant, équation sociale allant de pair avec équation économique dans les structures d'utilité sociale, il semble indispensable pour ces dernières d'avancer sur les deux fronts et de prendre garde à mettre toujours la rentabilité économique au service de la finalité sociale.

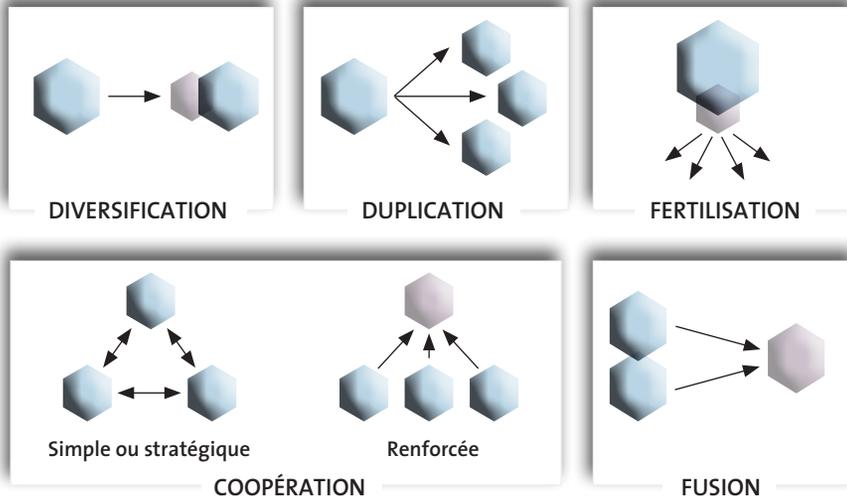
Stratégies pour changer d'échelle

Le changement d'échelle peut prendre différentes formes selon l'ambition et les objectifs de la structure. Cinq stratégies types ont été étudiées et schématisées par l'Avise (v. schéma n° 1) :

- la diversification consiste à créer une nouvelle activité, principalement économique, pour enrichir son modèle et permettre de sécuriser et de consolider la mission sociale ;
- la duplication, une des stratégies les plus répandues au moment de changer d'échelle, consiste à répliquer un modèle qui marche et qui a fait ses preuves sur d'autres territoires. Elle permet de multiplier son utilité sociale en répondant aux besoins sociaux présents à d'autres endroits ;
- la fertilisation consiste en la diffusion de son savoir-faire à plus grande échelle, dans une démarche *open source* pour que d'autres acteurs s'en emparent et produisent à leur tour un impact social positif. Elle convient bien aux innovations sociales dans le champ de l'éducation et de la connaissance, mais nécessite de trouver un modèle économique astucieux, qui s'appuie sur la valorisation financière d'un label de qualité par exemple ;
- la coopération consiste à se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et

1. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août.

SCHÉMA 1. Changement d'échelle : cinq stratégies types



plus, et donc maximiser l'utilité sociale collectivement ;

■ la fusion permet de regrouper son patrimoine avec une autre structure pour consolider un modèle ou pour sauvegarder l'utilité sociale de l'une des structures.

Ces modèles types ne visent évidemment ni l'exclusivité ni l'exhaustivité. Comme toute schématisation, ce travail comporte une part de simplification. Il n'est pas rare d'ailleurs que, dans la réalité, les choix stratégiques se révèlent très complexes et que les structures d'utilité sociale combinent plusieurs stratégies. Ces choix peuvent être longs car les enjeux sont nombreux et les risques considérables.

Démarche complexe et risquée

L'une des principales questions posées aux dirigeants qui s'engagent dans une démarche de changement d'échelle est la suivante : comment ne pas perdre son âme ? Cette question est légitime dans le sens où l'équation économique occupe une place non négligeable dans le processus et peut conduire à délaisser tout ou partie des objectifs sociaux et des valeurs. Une entreprise sociale dont le modèle économique relève du secteur marchand, par exemple, et qui décide de changer d'échelle devra faire face, au fur et à mesure qu'elle grandit, à la concurrence d'acteurs non issus de l'ESS. Elle aura

alors tendance à se concentrer sur les indicateurs qui lui permettent de gagner des parts de marché en remettant sa mission ou ses principes démocratiques à un second plan, ne serait-ce que momentanément. C'est tout l'enjeu d'apprendre à concilier social et économique et de garder assez de recul pour revenir constamment à la mission initiale. À ce titre, la gouvernance joue un rôle fondamental dans le changement d'échelle : elle est la garante de la vision et des valeurs que l'organisation s'est données.

Un autre enjeu fondamental pour les structures est d'apprécier si leur modèle est prêt à supporter une telle évolution et à quel rythme. Cette analyse est essentielle afin d'éviter une course à la croissance qui peut se traduire, par exemple, par un développement trop rapide de nouvelles antennes ou de nouveaux projets, développement qui demande des investissements importants et qui peut provoquer une crise de trésorerie sérieuse mettant en péril la survie de la structure.

Enfin, on constate aujourd'hui un engouement certain de l'écosystème de l'ESS à soutenir le développement des projets innovants socialement, ce qui crée parfois une pression extérieure qui vient précipiter et dénaturer la stratégie de changement d'échelle d'une structure.

Ainsi, la phase de changement d'échelle n'est pas sans risque pour une structure. Si la mobilisation de la gouvernance autour de ce projet commun est indispensable, un accompagnement externe peut être également nécessaire pour sécuriser cette étape. ●●●

●●● NÉCESSITÉ DE MOBILISER DES COMPÉTENCES EXTERNES

L'accompagnement au changement d'échelle vise à mobiliser des compétences externes à une structure dans le but d'accélérer et de sécuriser au maximum sa démarche de développement. Mais seulement certains métiers et certaines expertises seront pertinents.

Différentes dimensions de l'accompagnement

Avant de se concentrer sur les spécificités de l'accompagnement de la phase de changement d'échelle, il semble important de revenir sur les différents aspects que revêt cette notion. En effet, comprendre la nature

de l'accompagnement à mobiliser implique de prendre en compte cinq dimensions (v. schéma n° 2)² :

- les types de métiers de l'accompagnement ;
- les types d'expertises ou domaines sur lesquels porte l'accompagnement ;
- les problématiques liées au cycle de vie du projet ou de la structure, sachant que le porteur d'un projet en amorçage n'a pas les mêmes besoins que celui qui souhaite changer d'échelle ou que le porteur d'un projet menacé à court terme nécessitera des modalités d'accompagnement bien différentes d'un porteur de projet pouvant réfléchir sereinement à la consolidation de son modèle ;

- les modalités de réalisation de l'accompagnement ;

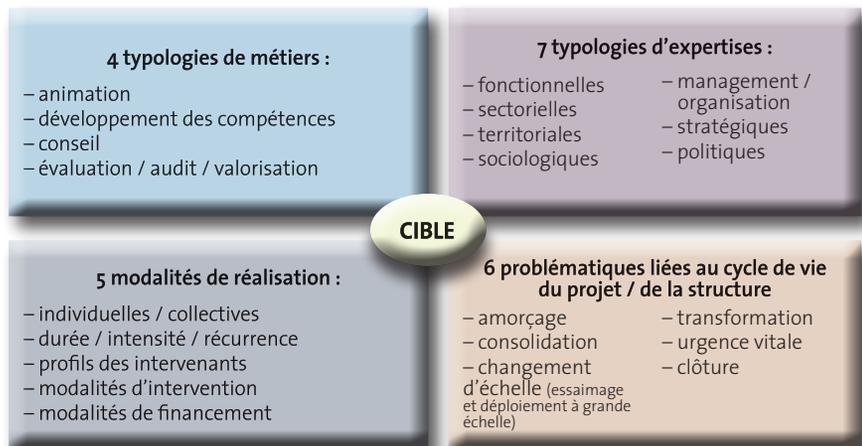
- les cibles de l'accompagnement : tête de réseau ou structure membre d'un réseau, structure ou projet d'une structure, statut de la cible (association, coopérative, mutuelle, fondation, entreprise commerciale), ou encore accompagnement d'une organisation, d'une équipe ou d'une personne.

Principaux métiers à mobiliser

Une démarche longue et complexe comme l'est le changement d'échelle nécessite de mobiliser une variété de métiers au service de la structure (v. schéma n° 3). Les métiers du conseil jouent, à cette étape, un rôle assez déterminant. Par exemple, le conseil en stratégie permettra à la structure de bénéficier d'un diagnostic global de sa situation et, à partir de là, d'élaborer sa propre stratégie de changement d'échelle et d'en définir les modalités. Parfois, cela s'accompagne d'un coaching auprès des dirigeants ou de la gouvernance pour faciliter la prise de recul et l'élaboration collective d'une vision. L'accompagnement stratégique doit permettre à la structure d'anticiper les conséquences du changement d'échelle sur son modèle économique et de clarifier le modèle cible, c'est-à-dire celui qu'elle cherche à atteindre à la fin du processus. Le conseil en management et organisation permet ensuite de décliner la stratégie en plan d'action et d'adapter l'organisation à la nouvelle situation.

Le conseil fonctionnel peut apporter une aide majeure sur plusieurs aspects. Tout d'abord, en termes de conseil juridique pour sécuriser la démarche. Par exemple, la struc-

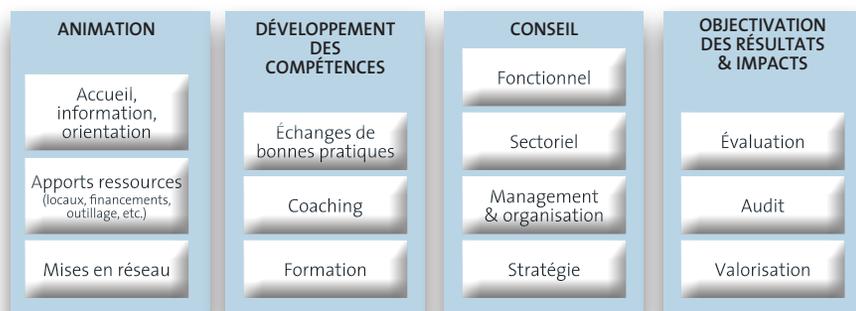
SCHÉMA 2. Les dimensions de l'accompagnement



Source : Adasi, Adéma, Avise, le Don en confiance, La Fonda, France bénévolat, Ideas, Le Mouvement associatif, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, le RAMEAU, RNMA, « Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion », juill. 2017.

2. Adasi, Adéma, Avise, le Don en confiance, La Fonda, France bénévolat, Ideas, Le Mouvement associatif, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, Le RAMEAU, RNMA, « Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion », juill. 2017.

SCHÉMA 3. Typologie des métiers de l'accompagnement des structures d'intérêt général



Source : Adasi, Adéma, Avise, le Don en confiance, La Fonda, France bénévolat, Ideas, Le Mouvement associatif, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, le RAMEAU, RNMA, « Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion », juill. 2017.

ture qui envisage un déploiement territorial de type franchise sociale aura besoin d'étudier les questions de licence de marque, de contrat de franchise ou encore d'imaginer les liens juridiques qui régiront les relations avec les nouvelles entités.

De même, les métiers de l'animation joueront un rôle essentiel dans cette phase de développement. Un des besoins les plus marqués est celui de la mise en réseau. Qu'il s'agisse de trouver de nouveaux partenaires, financeurs ou clients, les entreprises en développement sont demandeuses de ce type de soutien. La mise en réseau est particulièrement importante dans la stratégie de duplication car les structures doivent défricher de nouveaux territoires, identifier les nouvelles parties prenantes et ressources du lieu, comprendre les enjeux. Les acteurs de l'émergence³ (Fabriques à initiatives, incubateurs, accélérateurs territoriaux, etc.)

font souvent fonction de portes d'entrée sur les territoires. Une mise en réseau qualifiée pourra par ailleurs aider fortement la structure à trouver les investisseurs pour réaliser une levée de fonds le cas échéant.

Enfin, si la question de l'évaluation de l'impact social⁴ semble indissociable du changement d'échelle, rares sont les structures qui se lancent dans l'aventure en ayant une idée claire et objective de l'impact social qu'elles produisent et de celui que le changement d'échelle leur permettra d'atteindre. C'est une question essentielle qui mériterait d'être davantage prise en compte par l'écosystème de l'accompagnement du secteur de l'ESS.

Modalités de réalisation de l'accompagnement

L'accompagnement au changement d'échelle nécessite de s'inscrire évidemment dans une démarche individuelle : la structure

est accompagnée par un acteur externe dans une démarche totalement personnalisée. L'accompagnement collectif – la structure est accompagnée avec d'autres structures – présente aussi de nombreux atouts lors de cette phase. Il permet au dirigeant de sortir de son isolement et d'échanger avec d'autres entrepreneurs qui se posent les mêmes questions que lui. Il crée également une émulation collective qui rythme le processus et qui oblige les uns et les autres à garder la cadence et donc à avancer ensemble.

La démarche d'accompagnement doit également s'inscrire dans le long terme. Le changement d'échelle est un processus complexe qui demande une réflexion stratégique poussée et de nombreuses itérations entre différentes options, ainsi qu'un temps de maturation et d'intégration des décisions. Ce n'est pas tant le nombre de jours qui est important – bien qu'un minimum de 10 jours soit nécessaire pour un accompagnement stratégique – que la durée globale de l'accompagnement, qui peut aller de 6 à 18 mois, voire davantage.

PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT POUR SÉCURISER ET ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

De nombreux acteurs accompagnent les structures d'utilité sociale : consultants, réseaux et fédérations professionnelles, associations de bénévolat de compétences ou encore accélérateurs. En complément de l'action des acteurs traditionnels ont émergé ces dernières années des solutions d'accompagnement spécifiquement orientées vers le changement d'échelle. ●●●

3. V. en p. 18 de ce dossier.

4. V. dossier « Utilité sociale – Évaluation : le mètre-mot », JA n° 558/2017, p. 15.

●●● Solutions d'accompagnement intégrées

Les solutions d'accompagnement intégrées proposent un parcours de plusieurs mois (entre 6 et 12 mois environ) et un accompagnement protéiforme structuré en différentes phases.

La première est une phase de sélection des projets selon leur niveau de maturité, de diagnostic des besoins et d'élaboration d'un plan d'accompagnement mixant différents métiers, expertises et modalités.

Vient ensuite la phase d'accompagnement. Elle comprend :

- l'accompagnement individuel assuré par un chargé d'accompagnement ou par un mentor : il s'agit de suivre le cheminement de la structure, de l'aider à clarifier ses besoins et à piloter sa réflexion stratégique et de lui offrir un « effet miroir » sur son avancement ;

- l'accompagnement collectif avec d'autres structures traversant une phase similaire : il s'agit de faire réfléchir et travailler ensemble un groupe composé de 5 à 10 dirigeants, de favoriser le partage d'expériences et les conseils mutuels ;

- la mise à disposition ponctuelle d'expertises pointues : missions courtes d'accompagnement juridique par exemple, accompagnement à la mise en place d'une démarche de recherche et d'innovation, ou encore *speed dating* avec des experts sectoriels ;

- la mise en réseau de la structure avec des partenaires et financeurs pouvant la soutenir dans sa démarche : *speed dating* avec des financeurs, organisation d'un tour de table, organisation de rendez-vous avec des

partenaires institutionnels ou des grandes entreprises.

Ces solutions d'accompagnement, qui peuvent être complétées ou non par un financement *ad hoc*, ont la caractéristique de concentrer dans un temps restreint de nombreuses ressources et opportunités, ce qui permet d'accélérer le changement d'échelle des structures qui étaient déjà assez matures pour relever le défi.

Quelques exemples de ce type de dispositif sont le programme PINS de la Fondation Macif et de l'Avise, le programme Scale Up de l'accélérateur Antropia (Essec), le programme IMPACT du réseau d'entrepreneurs sociaux Ashoka, le programme ReadinESS de France Active, Antropia et le Mouves.

Solutions d'accompagnement en chaîne

Les solutions d'accompagnement en chaîne s'inscrivent quant à elles dans un temps plus long compris entre un et trois ans. Elles se caractérisent par un « chaînage » des missions d'accompagnement permettant de mobiliser différents types de métiers et donnent une place plus importante au métier du conseil en privilégiant l'approche individuelle. Elles alternent par ailleurs des missions longues et courtes.

La structuration de ce type de dispositif est réalisée en plusieurs phases :

- une phase de préqualification qui peut passer par la réalisation par la structure d'un autodiagnostic de ses besoins ;

- une phase de diagnostic plus approfondie lors de laquelle l'accompagnateur

étudiera les points saillants du projet pour vérifier si les besoins annoncés correspondent aux besoins réels des projets et proposera un parcours d'accompagnement adapté ;

- un parcours d'accompagnement faisant se succéder deux ou trois missions qui peuvent s'articuler de différentes manières en fonction des projets : par exemple, un accompagnement à la réflexion et à la formalisation de la stratégie peut se poursuivre par un accompagnement au déploiement territorial de nouvelles entités.

Quelques exemples de ce type de dispositif sont le dispositif local d'accompagnement (DLA)⁵, La France s'engage, programme initié par l'ancien gouvernement et devenu aujourd'hui une fondation, le fonds d'innovation sociale d'AG2R La Mondiale, le futur Hub ESS de la Caisse des dépôts et le programme Silver Solidarités piloté par AG2R La Mondiale et l'Avise.

Si le dynamisme de l'écosystème de l'ESS pour accompagner le changement d'échelle est certain, l'objectif collectif doit porter désormais sur une plus grande lisibilité et visibilité des solutions offertes aux porteurs de projet et aux dirigeants des structures. Définir l'offre de service et le positionnement de chacun, créer des passerelles entre accompagnateurs et améliorer la performance des dispositifs existants sont les grands chantiers des années à venir, chantiers pour lesquels des réponses commencent d'ores et déjà à émerger. ■

5. V. en p. 22 de ce dossier.



AUTEUR Luciana Calvetti
TITRE Chargée de mission, Avise

LES VOIX DE L'ACCOMPAGNEMENT

Qu'ils permettent d'émerger, de se consolider ou encore de changer d'échelle, les dispositifs d'accompagnement sont indispensables pour les acteurs associatifs. Retour d'expériences.



VALÉRIE FERNANI
Directrice
de l'association
API'UP

“ L’approche « écosystème » pour construire un parcours d’accompagnement durable ”

Fidèle à sa vision – l’homme au cœur d’une économie écoresponsable –, la mission d’API’UP est de mettre l’innovation au service d’une économie solidaire et circulaire via un concept global novateur qui s’appuie sur l’*upcycling*¹. Le fonctionnement d’API’UP repose sur la notion d’écosystème, au sein duquel nous plaçons naturellement les organismes de l’accompagnement associatif.

Depuis 2013, API’UP a vécu les étapes d’émergence, de consolidation et de changement d’échelle pour le projet de l’atelier Du déchet au design. Ainsi, en 2013, le dispositif local d’accompagnement (DLA) et Aquitaine Active ont soutenu la phase

d’émergence (étude de faisabilité et préparation au lancement). En 2014, ils ont également accompagné la consolidation du modèle par le renforcement de la stratégie de marketing et communication.

La question du déploiement sur d’autres territoires a été abordée dans le cadre du programme P’INS. L’accompagnement de la Fondation Macif et de l’Avisé en 2016-2017 a permis de dresser la stratégie du changement d’échelle de l’atelier à l’horizon de 10 ans. La finalisation du modèle économique et juridique est aujourd’hui en cours.

Concrètement, l’accompagnement permet d’accéder à un soutien financier (subven-

tion, apport associatif, garantie bancaire, aide au conseil, etc.). Mais il se traduit également par une attention régulière des acteurs. Localement, c’est dans le cadre d’un comité de pilotage que l’ensemble des partenaires suivent le développement des projets d’API’UP : le Fonds social européen (FSE), l’État, la région Nouvelle-Aquitaine, le département des Landes et la communauté de communes Marenne Adour Côte-Sud. La Fondation Macif et l’Avisé suivent également le changement d’échelle depuis Paris, notamment grâce à la mobilisation de leur réseau, qui favorise des mises en relation efficaces. ■



© patpitchaya

1. Procédé qui consiste à transformer des matériaux récupérés ou des produits devenus sans usage en nouveaux objets de meilleure qualité ou à forte exigence esthétique.



JEAN-GUY HENCKEL
Directeur et fondateur
du Réseau Cocagne

“ L'exemple du Réseau Cocagne ”

L'émergence. Le premier Jardin de Cocagne est né en 1991 à Chalezeule, à côté de Besançon. L'idée était d'embaucher et d'accompagner des publics en difficulté (femmes, hommes, jeunes, seniors, urbains, ruraux, etc.) dans un jardin maraîcher bio afin de produire des légumes de saison qui seraient distribués à des adhérents consommateurs du territoire. Notre volonté à cette époque était de régler un problème local, pas de dupliquer cette initiative.

La consolidation. Le caractère innovant de Jardins de Cocagne, associant une démarche sociale, économique et environnementale, fut vite remarqué par de nombreux acteurs du social, de l'agriculture et des pouvoirs publics qui demandèrent dans quelle mesure ils pourraient eux aussi développer ce concept sur leur territoire. Rapidement, nous fixions la feuille de route de ce développement avec une charte élaborée selon quatre principes : embaucher et accompagner des publics en difficulté, produire bio, distribuer en circuits courts et collaborer avec le secteur professionnel local. En matière de gouver-

nance, les initiateurs des premiers jardins prirent toutes les décisions collectivement et adoptèrent les principes entre eux de transparence, de mutualisation et d'évaluation. Nous avons donc arrêté un système d'essai souple permettant de laisser une grande initiative aux porteurs de projet, mais dans un cadre fort de valeurs partagées.

En 2000 et 45 jardins plus tard, la décision fut prise de créer le Réseau Cocagne. Il s'agissait d'organiser autour d'une équipe nationale le développement, l'animation, la

formation, la recherche de nouveaux partenaires et la communication commune de notre organisation.

Le changement d'échelle. En 2010, avec plus de 100 entreprises solidaires, le Réseau dut consolider un projet stratégique pour faire face à la baisse des subventions publiques et à la concurrence importante d'autres acteurs sur le marché des paniers de légumes, et cela tout en continuant à se développer. Nous avons eu besoin, à ce moment clé, de l'accompagnement et du soutien de plusieurs acteurs déterminants : l'association Le RAMEAU, le cabinet Roland Berger et le fonds social d'AG2R La Mondiale. Nous avons pu alors arrêter les grandes orientations sur lesquelles le Réseau se développe aujourd'hui. Avec 134 entreprises solidaires et plus de 5 000 salariés, nous abordons désormais une phase d'industrialisation et d'expérimentation en matière de recherche et développement, constituant les pistes des entreprises solidaires de demain. ■



© Frédéric Prochasson

Les acteurs de l'accompagnement se structurent pour apporter des réponses pertinentes et s'adaptent eux aussi pour accompagner les mutations auxquelles fait face le monde associatif.

RICHESSE DES SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT EXISTANTES

Les besoins en accompagnement des associations sont multiples : refonte du projet associatif, financement, questions de gouvernance, ou encore problématiques en lien avec la fonction d'employeur. En réponse, il existe aujourd'hui une diversité de métiers et d'expertises, une diversité d'acteurs :

- les têtes de réseau associatives¹, qui apportent une forte valeur ajoutée à leurs membres en termes de plaidoyer, de mise en réseau, d'accompagnement personnalisé – ces fonctions n'étant pas exhaustives de l'ensemble des actions portées ;

- les dispositifs publics tels que les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), qui permettent aux associations de bénéficier d'accompagnements dans leur démarche de création, de consolidation et de développement ;

- les professionnels du conseil, qui se mobilisent auprès d'elles².

Ces exemples révèlent bien la pertinence et la diversité des solutions existantes. Depuis quelques années, les besoins se complexifient, avec des questions liées notamment à l'adaptation des modèles socio-économiques³, à la mise en place d'alliances stratégiques et au changement d'échelle des innovations. L'enjeu ne sera pas prioritairement, dans les prochains mois, de créer

STRUCTURATION ET ADAPTATION DES ACCOMPAGNATEURS

Face aux enjeux de transformation économique, numérique, sociétale, les associations se questionnent : comment se réinventer ? Comment pérenniser son modèle ? Les réponses existent mais elles sont complexes car souvent multifformes, selon des temporalités différentes. Dans ce contexte, l'accompagnement des associations est un sujet majeur.

de nouvelles solutions face à ces nouveaux besoins, mais de trouver collectivement les façons d'articuler les solutions existantes.

ADAPTATION DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Émergence de la digitalisation

Le numérique a fait irruption au sein des pratiques d'accompagnement. Il permet une plus grande capitalisation de l'information, plus d'accessibilité et d'instantanéité. Les solutions numériques sont un atout pour les acteurs de l'accompagnement : elles facilitent leurs missions et permettent de diffuser et démultiplier les offres d'accompagnement. Elles questionnent aussi le métier même d'accompagnateur. Aujourd'hui, la plus-value principale de l'accompagnement n'est plus la transmission d'informations et

de données⁴, mais la qualification de ces données et la « mise en mouvement » des structures accompagnées. Ainsi, le métier d'accompagnateur doit trouver un juste équilibre entre accompagnement de type numérique et accompagnement de type physique.

Valorisation de l'accompagnement

L'accompagnement des associations a longtemps suscité le scepticisme de la part du secteur : de quoi parle-t-on ? Quelle en est l'utilité ? Aujourd'hui, l'accompagnement est perçu comme nécessaire par les porteurs de projet ainsi que par les investisseurs publics et privés⁵. À titre d'illustration, la pertinence du conseil en stratégie pour le secteur associatif a été l'une des avancées majeures avec la création de l'Association pour le développement de ●●●

1. Eurogroup Consulting pour Le Mouvement associatif et l'Adasi, en partenariat avec Le RAMEAU et le ministère de la Vie associative, « Étude sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives », nov. 2016 ; C. Germain, JA n° 563/2017, p. 18 et E. Fießinger, JA n° 563/2017, p. 20 in dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes ».

2. Depuis 2008, la fédération professionnelle

Consult'in France s'implique pour développer l'engagement des cabinets auprès des associations.

3. Sur les modèles socio-économiques associatifs, v. dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », JA n° 563/2017, p. 15 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? », JA n° 543/2016, p. 17 ; dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ! », JA n° 523/2015, p. 15 ; dossier

« Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure », JA n° 503/2014, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », JA n° 483/2013, p. 16.

4. Caisse des dépôts, Le RAMEAU, note de synthèse du séminaire « Investisseurs & accompagnateurs de l'innovation sociétale », avr. 2017.

5. Le RAMEAU, note « Regards croisés entre investisseurs », avr. 2017.

●●● l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi) et de nombreuses initiatives complémentaires⁶. Pourtant, la question du financement de l'accompagnement associatif est toujours posée. Des solutions sont expérimentées par des investisseurs sociétaux privés et publics, au premier rang desquels la Caisse des dépôts. Cependant, il est nécessaire de continuer à faire la pédagogie de l'accompagnement et de sa valeur ajoutée⁷.

Parcours d'accompagnement

Entre la phase d'amorçage d'une innovation, de son développement, puis éventuellement de son déploiement, les besoins d'accompagnement ne sont pas les mêmes⁸. La notion de parcours prend tout son sens : il mobilise des compétences différentes selon les besoins du projet et sa propre temporalité. Le chantier présidentiel La France s'engage et le fonds d'innovation d'AG2R La Mondiale ont expérimenté cette logique de parcours. Le projet Hub ESS de la Caisse des dépôts renforce les expérimentations précédentes (v. *ci-contre*). Ces expérimentations ont mis aussi en avant la complexité du sujet qui repose sur la capacité à qualifier précisément les besoins des projets. Cela requiert des compétences spécifiques qui tendent à se développer.

Face aux besoins d'accompagnement du secteur associatif, les solutions se structurent. Le plus remarquable est la capacité nouvelle des acteurs à ne pas répondre seuls. Gageons que cette dynamique de coconstruction puisse permettre de trouver les réponses aux enjeux posés ! ■



LE PROJET HUB ESS, LE HUB D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DE L'ESS

Par **Géraldine Lacroix**

Directrice du département « Économie et cohésion sociale »,
Caisse des dépôts

La Caisse des dépôts, en tant qu'investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique, est le premier financeur de l'économie sociale et solidaire (ESS) : investisseur à hauteur de 100 millions d'euros sur nos fonds propres, en direct et intermédié. Parce que notre objectif est de favoriser la croissance des entreprises de l'ESS, notre rôle est aussi d'accompagner ces transitions. Le DLA, que nous avons contribué à créer et qui a accompagné plus de 54 000 structures, constitue une des réponses et d'autres offres existent.

Or, nous faisons deux constats. Premièrement, si la diversité de cette offre d'accompagnement est une richesse, son accès n'est pas simple. Deuxièmement, la rencontre entre les projets en phase de déploiement, d'essaimage ou de changement d'échelle et l'offre

d'investissement se fait peu ou mal. Ils nécessitent un accompagnement dédié, stratégique, long, assorti d'un diagnostic fin et qui peut mobiliser plusieurs offres d'accompagnement. À ces deux constats, nous proposons deux solutions. La première est de rendre visibles et accessibles les offres d'accompagnement pour toute entreprise de l'ESS, à tous les stades de sa vie. Une plateforme numérique nationale, www.hubess.fr, permettra une mise en relation avec des solutions d'accompagnement identifiées et qualifiées grâce à un référencement des acteurs clés et un

autodiagnostic intégré. Elle mettra en lumière les plateformes d'orientation régionales qui, elles-mêmes, recensent les acteurs locaux afin d'offrir une information complète à partir de laquelle l'entrepreneur pourra faire son choix. La deuxième est de créer de nouvelles solutions d'accompagnement adaptées aux besoins de ces projets en développement autour d'une dynamique de coconstruction entre accompagnateurs et investisseurs. Chaque accompagnement comporte sa solution de financement : un fonds d'ingénierie dédié de 1 million d'euros au démarrage, alimenté par la Caisse des dépôts et des investisseurs sociétaux – au premier rang desquels figurent AG2R La Mondiale et la fondation Caritas – fonctionnant sur un modèle d'avance remboursable. 30 projets seront accompagnés dans une phase expérimentale.



6. Comme l'expérimentation du CRDLA Environnement sur la transformation du modèle économique des associations environnementales.

7. Adasi, Le RAMEAU, *Oser l'intérêt général 1*, coll. « La Fonda », Les Éditions du Net, juin 2017 ; v. égal. *JA* n° 562/2017, p. 11.

8. Caisse des dépôts, Le RAMEAU, note de synthèse du séminaire « Investisseurs & accompagnateurs », préc.



AUTEUR

Élodie Jullien

TITRE

Directrice de la recherche,
Le RAMEAU