

« INGÉNIERIES COLLECTIVES DLA »

Table des matières

| | | |
|------|--|-----------|
| I. | INTRODUCTION | 2 |
| II. | CONTEXTE ET REPERES METHODOLOGIQUES DES INGENERIES COLLECTIVES | 4 |
| | A. Qu'est-ce qu'une ingénierie collective DLA ? | 4 |
| | 1. Sur quelles bases repose l'ingénierie collective ? | 4 |
| | 2. Quels sont les objectifs opérationnels d'une ingénierie collective ? | 4 |
| | B. Quel est le cycle d'une ingénierie collective ? | 4 |
| | 1. Le cycle d'une ingénierie collective DLA | 5 |
| | 2. Comment être « prestataire-partenaire » dans le cycle ? | 6 |
| III. | ILLUSTRATIONS D'INGÉNIERIES COLLECTIVES ENVIRONNEMENT | 7 |
| | A. Clés de lecture d'une ingénierie collective | 7 |
| | 1. Critères de présentation du projet d'ingénierie collective | 7 |
| | 2. Critères descriptifs des actions réalisées | 7 |
| | 3. Spécificités à prendre en compte par le prestataire | 8 |
| | B. MONOGRAPHIE : PERENNISER DES EMPLOIS « ENVIRONNEMENT » | 9 |
| | C. MONOGRAPHIE : ECLAIRAGE FISCAL DES RECYCLERIES ET RESSOURCERIES | 11 |
| | D. MONOGRAPHIE : CONSOLIDER ET PERENNISER L'OFFRE D'INSERTION SUR UN TERRITOIRE | 13 |
| | E. MONOGRAPHIE : PERENNISER UN RESEAU DEPARTEMENTAL ENVIRONNEMENT ET PATRIMOINE | 15 |
| | > FICHE TECHNIQUE « 2 types d'ingénierie collective » | 17 |



I. INTRODUCTION

> Objectif du carnet « Ingénieries collectives DLA »

Renforcer les compétences méthodologiques des prestataires, en ce qui concerne l'ingénierie collective des structures dans le cadre du DLA.

> Objectifs du contenu et origine des sources d'élaboration

A la différence des ingénieries individuelles, les ingénieries collectives ont des cadres méthodologiques d'accompagnement plus ouverts avec une nécessité d'adaptation et d'innovation plus grande. De plus, les ingénieries collectives sont moins nombreuses et nous avons moins de recul sur leurs pratiques. Au vu de ces éléments, nous vous proposons dans ce carnet :

- Des repères contextuels et méthodologiques sur l'ingénierie collective DLA : ce travail est basé sur la production de l'Avisé, réalisé pour les chargés de mission DLA. Cette production prend en compte la globalité du processus du point de vue du chargé de mission, à partir de l'identification des besoins et des bénéficiaires jusqu'à la finalisation de l'ingénierie collective avec sa transférabilité et capitalisation.
- Des illustrations présentant, sous forme de monographies, différentes formes d'ingénieries collectives DLA. Les témoignages ont été réalisés à partir d'un recensement de 4 ingénieries collectives. Ce recensement a été fait en lien étroit avec les contenus de la partie contextuelle et théorique (grille de lecture des pratiques). Il a été effectué auprès des prestataires DLA ayant effectué les accompagnements, et plus ponctuellement auprès des « chargés de mission » DLA / C2RA.

> Structuration du carnet « Ingénieries collectives DLA »

Ce carnet permet une lecture sélective entre trois types d'informations :

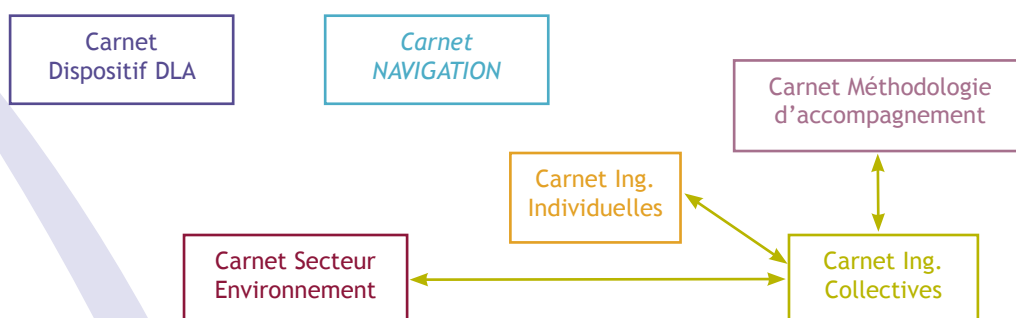
- Une information pour comprendre le contexte et les principes méthodologiques des ingénieries collectives DLA (partie II/A),
- Une information pour pouvoir s'impliquer dans le dispositif DLA dans une démarche partenariale en tant que prestataire (partie II/B),
- Une information pour comprendre les attendus méthodologiques des DLA et C2RA et élaborer des réponses adaptées (chapitres III et fiche technique).

> Pré-requis :

- Pratiques de formation conseil et accompagnement,
- Connaissance générale du dispositif DLA et de ses principes méthodologiques d'accompagnement.

> Repère de navigation

Le carnet « ingénieries collectives DLA » explicite les spécificités de ce type d'ingénierie dans une phase opérationnelle. Les flèches à double sens indiquent une utilisation interactive des trois carnets sur la méthodologie, avec une nécessité de prendre connaissance du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA » en première lecture. Le carnet « Secteur de l'Environnement » peut être utilisé également pour répondre à des besoins d'approfondissement en termes de contexte et de problématiques spécifiques aux domaines d'activités de a structure accompagnée.



II. CONTEXTE ET REPERES METHODOLOGIQUES DES INGENIERIES COLLECTIVES

A. Qu'est-ce qu'une ingénierie collective DLA ?

L'expérience et l'expertise des Dispositifs Locaux d'Accompagnement révèlent des problématiques et des besoins communs aux structures développant des activités et des services d'utilité sociale sur leur territoire. Le DLA, dans une logique partenariale, peut répondre à ces besoins par la conception d'une ingénierie collective.

1. Sur quelles bases repose l'ingénierie collective ?

L'ingénierie collective est une démarche qui vise à faire bénéficier collectivement d'une ou de plusieurs réponses à des besoins identifiés et confirmés par les DLA et leurs partenaires.

- Elle a vocation à reposer sur une véritable dynamique partenariale, garante de la pertinence de la réponse apportée et d'une inscription territoriale ou sectorielle cohérente.
- Le DLA pilote l'ingénierie collective et l'inscrit, le cas échéant, au sein d'un plan d'accompagnement qui peut comporter d'autres actions mises en œuvre par les DLA ou ses partenaires.
- L'ingénierie collective s'appuie sur une méthodologie qui vise à renforcer la qualité de la démarche, tant au niveau local qu'au niveau national.

2. Quels sont les objectifs opérationnels d'une ingénierie collective ?

- **Constituer un espace d'innovation** tant dans l'animation de la démarche que dans la mise en place des actions et le développement de nouveaux outils.
- **Améliorer l'efficacité des partenariats** en développant des dynamiques de travail collectif au niveau des partenaires, des structures bénéficiaires, ainsi qu'entre les partenaires et les structures.
- **Anticiper et accompagner le changement** en appréhendant de manière souple et réactive les mutations de l'environnement économique et social des structures, à l'échelon territorial, d'un secteur d'activité.
- **Renforcer l'identification des besoins**, accompagner le changement en développant et en actualisant l'identification des besoins (individuels et collectifs) des structures.
- **Renforcer la capitalisation et le transfert** d'outils, de méthodes, de contenus, d'analyses, qui sont développés et capitalisés tout au long de la démarche.

B. Quel est le cycle d'une ingénierie collective ?

« Le cycle d'une ingénierie collective » couvre l'ensemble de la démarche méthodologique d'ingénierie collective mise en œuvre par les chargés de mission DLA et C2RA. Il précise la méthodologie à suivre à travers quatre étapes clé de la conception d'une ingénierie collective : identifier, engager, confirmer et finaliser la démarche d'ingénierie collective.

1. Le cycle d'une ingénierie collective DLA

(Source de l'illustration : Avise - Guide «Elaborer et conduire une ingénierie collective»)

Le cycle

La demande



> Identifier

> Cerner une problématique

- S'appuyer sur les diagnostics des DLA
- S'appuyer sur l'expérience du dispositif DLA
- Répondre à des sollicitations partenariales
- Traiter des sources documentaires
- Recueillir l'impression des prestataires
- Recueillir et confirmer l'expression des structures

> Cibler les structures bénéficiaires

- Qualifier le territoire
- Déterminer le(s) secteur(s) d'activité
- Repérer les projets et la dynamique des structures
- Mesurer : poids économique, social et taille des structures
- Evaluer les compétences au sein des structures

> Définir le rôle du DLA

- Identifier et légitimer le DLA
- Concevoir et initier la démarche d'ingénierie
- Garantir la cohérence de la démarche

> Engager

> Lancer une dynamique partenariale

- Constituer un réseau partenarial autour du projet
- Vérifier l'intérêt de la démarche avec les partenaires
- Adapter la démarche aux attentes des partenaires
- Vérifier la capacité de répondre au sujet donné avec les partenaires

> Définir des objectifs partagés

- Déterminer un objectif stratégique
- Fixer les objectifs opérationnels de l'ingénierie collective
- Poser les objectifs d'un projet d'évaluation

> Valider la démarche

- Inscrire la démarche dans les activités de la structure «porteuse» du DLA
- Recueillir l'avis du comité d'appui
- Bâtir le budget d'intervention

> Confirmer

> Mobiliser les structures bénéficiaires

- Contacter les structures repérées
- Optimiser les conditions d'implication des structures
- Constituer le/les groupes de structures

> Etablir le projet d'intervention

- Conforter et adapter la démarche
- Finaliser le cadre de référence de la démarche d'évaluation
- Formaliser le projet d'intervention

> Finaliser les modalités d'intervention

- Apprécier les conditions techniques optimales
- Rédiger le cahier des charges (prestataires)
- Choisir le/les prestataires

> Finaliser

> Mettre en oeuvre l'intervention

- Coordonner les acteurs concernés
- Assurer le suivi
- Préparer la capitalisation et l'évaluation

> Evaluer l'ingénierie collective

- Collecter les informations utiles à l'évaluation
- Evaluer la cohérence et la pertinence de la démarche
- Analyser les résultats obtenus
- Synthétiser et communiquer l'évaluation globale de la démarche

> Conduire et transférer la capitalisation

- Déterminer la nature de la capitalisation
- Recueillir l'avis du comité d'appui
- Evaluer le caractère transférable de la capitalisation
- Cibler les destinataires du transfert
- Identifier le(s) responsable(s) du transfert
- Adapter les modalités du transfert en fonction des destinataires

2. Comment être « prestataire-partenaire » dans le cycle ?

Au sein de chacune des 4 étapes présentées succinctement dans le schéma, certaines phases concernent plus particulièrement la collaboration entre le chargé de mission (DLA ou C2RA) et le prestataire. Ceci les inscrit dans une démarche partenariale, menant à un statut de « prestataire-partenaire ». Pour chacune de ces phases, nous vous présentons ci-après des repères issus des pratiques de terrain identifiées par le CNAR Environnement.

> Pour la première étape « IDENTIFIER »

La réalisation de la phase « *cerner une problématique* » amène le chargé de mission à réinvestir des données fournies par le prestataire :

- de manière directe en recueillant les impressions du prestataire et les sollicitations des partenaires associatifs (réseau, fédération...) sur la base de leurs connaissances - du contexte et des problématiques du secteur d'activité et du territoire, des structures concernées par l'Ingénierie collective (IC) ...
- de manière indirecte en s'appuyant sur les rapports d'ingénierie individuelle et collective établis par le prestataire, et sur des sources documentaires fournies par les partenaires associatifs et les prestataires.

> Pour la deuxième étape « ENGAGER »

La réalisation de la phase « *lancer une dynamique partenariale* » amène le chargé de mission à constituer un réseau partenarial autour du projet, et à vérifier auprès des membres de ce réseau l'intérêt de la démarche et la capacité de réponse au sujet donné. Les prestataires peuvent avoir une fonction importante dans ce réseau partenarial.

Pour optimiser la capacité de réponse il est préconisé au DLA de concevoir un « système intervenant » avec les partenaires. Le système intervenant correspond aux prestataires et aux autres partenaires (réseaux, organismes financiers, services de collectivités et de l'Etat...) qui pourraient éventuellement intervenir lors de la réalisation de l'ingénierie. La dynamique partenariale peut se concrétiser également tout au long de l'ingénierie.

> Pour la troisième étape « CONFIRMER »

Dans la réalisation de la phase « *finaliser les modalités d'intervention* » le « système intervenant » peut apporter son soutien au chargé de mission pour apprécier les conditions techniques optimales :

- envisager le rythme, la durée, la période d'intervention auprès des structures (plusieurs scénarios peuvent être élaborés),
- choisir un lieu adapté aux origines géographiques des participants,
- évaluer les conditions logistiques nécessaires.

C'est à l'issue de cette phase que le DLA va établir le cahier des charges et lancer l'appel d'offres. Des champs de critères sont identifiés pour évaluer la proposition des prestataires :

- Juger la qualité des contenus et la forme des apports méthodologiques et pratiques,
- Evaluer le niveau d'engagement demandé aux structures par le prestataire,
- Apprécier les modalités d'échanges et d'animation : phases de rencontres collectives, individuelles ...
- Etudier les modalités d'enquête, de recueil d'information préalables à l'ingénierie.

L'implication d'un prestataire dans la dynamique partenariale lui permet d'élaborer une proposition la plus en adéquation avec le cahier des charges.

> Pour la quatrième étape « FINALISER »

Une fois l'ingénierie collective réalisée, la dernière phase consiste à « *conduire et transférer la capitalisation* » de l'expérience et des productions. Durant la réalisation de cette phase, le système intervenant peut apporter un appui important au chargé de mission à la fois en anticipant cette phase et en y participant pour :

- déterminer la nature de la capitalisation : méthode, procédés utilisés, information sur le secteur et/ou le territoire ...
- évaluer le caractère transférable de la capitalisation,
- cibler les destinataires du transfert : les structures bénéficiaires, leurs réseaux et partenaires, les partenaires du DLA / C2RA...
- identifier le(s) responsable(s) du transfert : le DLA / C2RA / CNAR, les partenaires, les intervenants ...

A. Clés de lecture d'une ingénierie collective

Les 4 monographies présentées dans cette partie ont été réalisées à partir d'une enquête auprès des prestataires et des chargés de mission DLA / C2RA. La grille d'enquête est le support qui a permis de collecter les informations auprès de ces acteurs. Cette grille est composée de critères qui ont été élaborés en croisant les spécificités contextuelles et méthodologiques des IC DLA avec les besoins spécifiques des prestataires intervenant dans un accompagnement collectif. La grille d'enquête est donc une « clé de lecture » pertinente d'un cahier des charges d'IC DLA et une structure de base pour élaborer une réponse en tant que prestataire.

La grille d'enquête se décompose en 3 parties :

- Présentation du projet d'ingénierie collective
- Descriptif des actions réalisées
- Spécificités à prendre en compte par le prestataire

Voici la liste des critères que nous avons pris en compte dans notre clé de lecture des accompagnements collectifs, pour chacune de ces trois parties.

1. Critères de présentation du projet d'ingénierie collective

- > Pilotage de l'ingénierie collective : DLA(s), C2RA, DLAs et C2RA
- > Type d'ingénierie collective : réponse collective aux structures, ou production d'une solution avec les structures (cf. fiche technique 1)
- > Construction partenariale pour la conception et/ou la mise en œuvre : DLA(s), C2RA, réseau de bénéficiaires, réseau territorial, financeur, prestataire,...
- > Problématique soulevée : ressort-elle des diagnostics et préconisations identiques ou similaires à plusieurs structures ou est-elle définie entre le chargé de mission et un groupement de structures ayant un besoin commun ?
- > Objectifs opérationnels
 - > Moyens mobilisés :
 - Système intervenant (1 ou plusieurs intervenants ou ...)
 - Répartition des fonctions (entre chargé de mission, intervenant(s),...)
 - > Bénéficiaires concernés :
 - Nombre de structures
 - Échelle territoriale (départemental ou interdépartemental ou régional)
 - Secteur (environnement ou tout secteur ou ...)

2. Critères descriptifs des actions réalisées

- > Contenus abordés à partir des domaines d'accompagnement (cf. carnet méthodologie d'accompagnement) regroupés en 4 axes :
 - développement de projets, stratégie, organisation
 - gestion financière
 - communication, partenariat
 - gestion des ressources humaines.
- > Déroulement de l'accompagnement (cf. fiche technique 1) :
 - nombre de journées
 - mode d'intervention (ponctuelle ou étalée dans le temps avec suivi)
- > Méthode d'accompagnement (cf. fiche technique 1) :
 - méthode de travail (collectif ou alternance collectif/individuel)
 - type d'intervention :
 - type information avec apport de savoir,
 - type formation avec acquisition de savoir et de savoir-faire
 - type accompagnement avec production de savoir et savoir-faire
 - type accompagnement avec mise en réseau, mutualisation, partenariat...
- > Lien avec le plan d'accompagnement de chaque structure participante (cf. Carnet méthodologie d'accompagnement)

3. Spécificités à prendre en compte par le prestataire

Un certain nombre de questions se pose en termes de résultats de l'ingénierie collective, pour lesquelles les spécificités du « système intervenant » sont particulièrement sollicitées :

- > Les connaissances et savoir-faire transférés participent-ils à l'amélioration des compétences au sein des structures ?
- > L'ingénierie a-t-elle constitué un espace d'innovation ?
 - L'animation de la démarche a-t-elle amené de nouvelles formes d'échanges, de rencontre ?
 - De nouveaux types d'actions ont-ils été mis en œuvre ?
 - De nouveaux outils ont-ils été créés ?
- > L'ingénierie a-t-elle amélioré l'efficacité des partenariats ?
 - De quelle manière les prestataires de l'ingénierie ont-ils été associés ?
 - Les partenaires avaient-ils des objectifs propres qui ont été pris en compte ?
 - Le travail mené renforce-t-il le potentiel de collaboration entre des partenaires de l'ingénierie ?
 - Les partenaires et les structures ont-ils créé, développé des liens ou amélioré leurs relations ?
- > L'ingénierie a-t-elle permis d'anticiper et d'accompagner le changement ?
 - La démarche a-t-elle repéré, soulevé des problématiques nouvelles au niveau sectoriel, territorial ?
- A-t-elle fait émerger des nouveaux besoins individuels ou collectifs, au niveau sectoriel, territorial ?
- La démarche a-t-elle permis l'adaptation des structures à des mutations de leur environnement économique et social ?
- > L'ingénierie a-t-elle permis d'identifier des besoins ?
 - Des besoins individuels pour des structures participantes ?
 - Des besoins collectifs pour les structures présentes ou d'autres structures ?
- > L'ingénierie a-t-elle développé des outils, méthodes, contenus transférables ?
 - Des analyses, méthodes, outils, contenus ont-ils été développés et capitalisés ?
 - Sont-ils transférables ?

B. MONOGRAPHIE : PERENNISER DES EMPLOIS « ENVIRONNEMENT »

Réponse collective aux structures d'un même territoire

> Présentation de l'ingénierie collective

> Bénéficiaires concernés

- Sept associations ont participé sur un potentiel de douze ; d'autres structures ont suivi partiellement : un lycée, 13 collectivités et le comité de pilotage.
- Territoire avec 99 % des communes en intercommunalité (territoire DTEFP), dont trois grosses agglomérations et beaucoup d'espaces naturels.
- Secteur de l'environnement

> Problématique

Le territoire a fait l'objet d'un diagnostic d'ancrage territorial (DAT) en 2003 qui a permis de mettre en évidence la présence de nombreuses structures environnementales sur ce territoire et employeuses d'Emplois Jeunes : 68 employeurs (dont 12 associations) et 153 postes EJ (dont 75 % des postes se terminant en 2004/2005). Le DLA et les services de l'état (DTEFP et DIREN) ont proposé aux 12 associations un accompagnement collectif pour réfléchir à la pérennisation de leurs emplois dans une logique partenariale et territoriale.

> Objectifs opérationnels de l'ingénierie collective

- Affiner l'analyse des postes Emplois Jeunes existant sur le territoire,
- Aider les employeurs à mettre en œuvre, individuellement et collectivement, un plan de pérennisation des activités et des emplois,
- Éclairer les jeunes salariés sur les pistes de débouchés professionnels envisageables, et plus particulièrement dans le secteur privé.

> Moyens mobilisés

- Un prestataire avec 2 intervenants du même bureau d'étude,
- 6 intervenants ponctuels dans les 4 rencontres thématiques,
- Un comité d'animation composé de la DTEFP, de la DIREN, du Conseil Régional (service environnement), du Conseil Général, du TEE, animé par le DLA avec présence du prestataire.

Coût : 14800 euros TTC pour 15 jours d'interventions

> Construction partenariale

- **Pour la conception** : conçu par le DLA en concertation avec la DTEFP, la DIREN et TEE Nord-Pas-de-Calais afin de cibler les structures éligibles : 12 associations avec élargissement à des structures du territoire, non associatives et employeuses sur le secteur de l'environnement (lycée, collectivités), avec l'intérêt de développer des partenariats avec les associations.
- **Pour la mise en œuvre** : mise en place d'un comité d'animation ayant une fonction de mutualisation et de réflexion globale, chargé d'élaborer les programmes des rencontres, de repérer les intervenants, de concevoir les plaquettes... Parallèlement à ce comité d'animation, qui s'est réuni très souvent, mise en place d'un comité de pilotage plus formel, composé des financeurs (DTEFP, DIREN) et du DLA.

> Descriptif des actions réalisées

> Contenus abordés

- > **Développement de projets, stratégie, organisation** : Définir ou élargir le programme d'activités, Connaître le marché.
- > **Communication, partenariat** : Argumenter les savoir-faire à travers une labellisation, Argumenter les demandes de financement, Connaître l'environnement socio-économique, Rechercher de nouveaux partenaires.

Méthode et déroulement de l'accompagnement

> Mode d'intervention :

Alternance temps collectif (4 rencontres thématiques) et réunions du comité d'animation (10 réunions), le tout réparti sur 9 mois.

Les 4 rencontres thématiques se sont réalisées dans 4 lieux différents. Chacune des rencontres a permis d'aborder les thématiques suivantes :

- > Le positionnement des activités : les contrats Emplois Jeunes « environnement », les domaines d'intervention des structures, les opportunités de développement.
- > Le coût des services : définition, stratégies de positionnement, les outils, les ressources disponibles.
- > La labellisation des savoir-faire : définition, démarche de labellisation.
- > Les sources de financement : constats, les axes peu exploités, des sources d'informations.

Les rencontres thématiques étaient à la fois conçues comme un apport de données (intervenant) et d'échanges (associations / partenaires), avec le déroulement suivant : accueil, retour sur dernière réunion, témoignages ou exposés, réactions et débat, synthèse. Chacune faisait l'objet d'une synthèse et d'une validation par le comité d'animation. Une cinquième rencontre a permis de réaliser un rendu global et une mise en perspective.

> Nombre de journées :

5 demi-journées (rencontres thématiques + rendu final) et 10 réunions (2h) du comité d'animation.

> Éléments d'évaluation

> Capacité des actions à renforcer les compétences des structures

Identification en fin d'accompagnement collectif de la nécessité de suivis individuels pour renforcer les compétences des structures, notamment dans leur réinvestissement des outils utilisés lors des rencontres thématiques.

> Espace d'innovation

Le fait de favoriser la rencontre de personnes et structures différentes (jeunes, associations, collectivités...).

> Efficience des partenariats

La diversité des objectifs, portés par chacune des 3 structures (DTEFP, DIREN, TEE) à l'initiative de l'accompagnement collectif, a donné un regard croisé de la problématique avec, toutefois, la difficulté à bien les faire converger dans la phase opérationnelle.

> Points positifs

- Formaliser la plus-value acquise (synthèses régulières + bilan / perspective),
- Partir de l'analyse du diagnostic d'ancrage territorial,
- Mélanger les acteurs associatifs et collectivités.

> Points de vigilance

- Pour un accompagnement collectif avec multi partenariat important, bien clarifier les objectifs au niveau de tous les acteurs (comité de pilotage, comité d'animation, bénéficiaires et prestataire);
- Du fait d'une grande diversité des bénéficiaires, bien identifier en amont les différents besoins et niveaux de connaissance des thématiques par chacun;
- Partir des besoins et des difficultés des structures pour plus les impliquer;
- Aller vers plus de concret, plus coller au terrain (échange d'expérience);
- Chercher l'équilibre entre des temps de formation, d'échange de pratique et de résolution de problème en collectif pour un réinvestissement individuel;
- Chercher à articuler des séquences en collectif et en individuel;
- La mise en réseau des structures concernées aurait facilité la mobilisation et le suivi.

C. MONOGRAPHIE : ECLAIRAGE FISCAL DES RECYCLERIES ET RESSOURCERIES

Réponses collectives aux structures d'un même réseau

> Présentation de l'ingénierie collective

> Bénéficiaires concernés

- Cinq structures associatives, membres du réseau des « Recycleries-Ressourceries »; un représentant du rs également participait également (démarrage, temps forts et rendu final).
- Structures réparties sur 3 départements et 2 régions
- Secteur de l'environnement (déchet et réemploi), de l'insertion et de l'éducation

> Problématique

Les Recycleries-Ressourceries sont épaulées par leur réseau (charte et objectifs communs) et représentent 90 emplois avec 62 emplois aidés. Le réseau présente une forte diversité en termes d'activité, de taille et de positionnement TVA, mais une demande centrale et commune sur la fiscalité de leurs activités.

> Objectifs opérationnels de l'ingénierie collective

- Définir clairement leurs métiers pour envisager le découpage des activités à opérer et les taux de TVA à appliquer,
- Permettre à chaque structure d'argumenter son positionnement auprès de l'administration fiscale,
- Modéliser les apports afin de pouvoir les transférer aux autres Recycleries-Ressourceries dans le cadre du réseau,
- Faire des préconisations au réseau en matière de formations et de suivi.

> Moyens mobilisés

- Un prestataire avec 2 intervenants du même cabinet d'avocat (département « associations et économie sociale »).
- Budget d'intervention : 11302 euros TTC pour 9,5j d'intervention.

> Construction partenariale

- **Pour la conception** : le Réseau des Recycleries Ressources (RRR) à l'origine de la demande mutualisation des besoins de ces structures afin d'interpeller les DLA. Deux rencontres avec le C2RA et les 5 DLA.
- **Pour la mise en œuvre** :
 - Le RRR est mobilisateur de ses adhérents et sert de relais auprès des structures accompagnées ; il joue un rôle de fil conducteur et permet ainsi la capitalisation et la restitution aux autres structures du réseau ne prenant pas part à cette démarche.
 - Un DLA référent : un seul DLA coordonne le projet au nom des 5 DLA.
 - Mise en place d'un comité de pilotage qui, vu les délais assez courts de mise en œuvre, a fonctionné par courriel.Il était composé du prestataire, du C2RA, du conseil régional et du RRR.

> Descriptif des actions réalisées

> Contenus abordés :

- > **Développement de projets, stratégie, organisation** :
 - Définir le métier et les activités,
 - Connaître le marché.
- > **Gestion Budgétaire** :
 - Analyser la situation fiscale.
- > **Communication, partenariat** :
 - Créer des supports de communication,
 - Argumenter auprès de l'administration fiscale.

> Méthode et déroulement de l'accompagnement

> Mode d'intervention :

Alternance de temps individuels (analyse des besoins), d'analyses, d'un temps collectif de rendu (éclairage sur fiscalité), puis de nouveau un temps personnalisé pour chacune des 5 structures, le tout réparti sur 6 mois.

> **1ère étape** : analyse de l'existant et des demandes des 5 structures (2j prestataire)

Avec questionnaire, entretiens téléphoniques, traitements des données et rédaction d'une synthèse individualisée

> **2ième étape** : éclairage complet sur fiscalité (3,5j prestataire)

Rédaction de l'étude générale avec fiches thématiques permettant une utilisation facile; réunion de présentation d'une journée avec questions-réponses et échanges, ouverte à l'ensemble des structures du réseau.

> **3ième étape** : conseil personnalisé réservé aux 5 structures (3j prestataire)

Entretiens individuels permettant de mettre en œuvre les principes généraux, et remise d'une étude personnalisée à chaque structure (stratégie, précautions, argumentaires). Le réseau réalise un cahier technique et met à la disposition de ses membres des ressources.

> Nombre de journée :

Entretiens individuels (envir. 1j par structure réparti entre étapes 1 et 3) et réunion collective d'une journée (étape 2).

> Eléments d'évaluation

> Capacité des actions à renforcer les compétences des structures

- La modélisation et la capitalisation des 5 cas concrets doit servir l'ensemble du réseau;
- L'approche collective de la fiscalité;
- Les 5 structures ayant consacré beaucoup de temps auront des compétences renforcées, ainsi que le réseau grâce à la journée de transfert et à la formation (post-accompagnement).

> Espace d'innovation

La triple approche : accompagnement articulant collectif, individuel et réseau ; sachant que le temps individuel en 1ère étape ne faisait pas l'objet d'un diagnostic lourd mais plutôt d'une analyse de l'existant et de la demande individuelle.

> Efficience des partenariats

- Relation partenariale forte entre le prestataire et le RRR dans la mise en œuvre de l'accompagnement (formation, suivi, mise en place d'un cahier technique);
- Cet accompagnement très technique n'a pas nécessité la mobilisation d'autres partenariats.

> Points positifs

- Alternance entre temps individuels, temps collectifs et temps réseau;
- Journée de transfert à l'ensemble du réseau;
- La conception d'un cahier technique et sa diffusion à l'ensemble du réseau;
- Appui à la tête de réseau, devenu relais et compétent sur ce domaine;
- Capacité d'organisation collective des 5 DLA, un seul DLA référent en termes de suivi;
- Pas de décalage entre la réponse du prestataire et la réalité de l'accompagnement;
- La présence indispensable de la tête de réseau à toutes les étapes importantes.

> Points de vigilance

Diversité et hétérogénéité des situations : ce point peut être une difficulté importante si il n'y a pas de temps prévu en tête à tête avec chaque structure. Dans ce cas précis, l'alternance a résolu cette difficulté : les attentes globales étaient traitées en collectif et les attentes individuelles (très diverses) étaient traitées par structure.

D. MONOGRAPHIE : CONSOLIDER ET PERENNISER L'OFFRE D'INSERTION SUR UN TERRITOIRE

Production d'une solution collective avec les structures

> Présentation de l'ingénierie collective

> Bénéficiaires concernés

- Trois associations de petite taille (moins de 10 salariés en contrats aidés), sur un même territoire;
- Département avec zones de littoral et de montagne ;
- Secteur de l'insertion par l'activité économique (2 entreprises d'insertion et un chantier d'insertion) oeuvrant dans l'environnement (entretien de l'espace).

> Problématique

- > **Globale** : les 3 structures d'insertion sont présentes sur un même territoire, travaillent dans le même secteur d'activité, ont en commun d'être de taille réduite et d'être directement gérées par des bénévoles. Elles rencontrent à des degrés différents des soucis d'équilibre financier et de pérennisation. Cela a mené à une réflexion sur la possibilité d'optimiser leur fonctionnement par la mutualisation de moyens, voire la création d'un poste d'encadrement en commun (proposition DDTEFP).
- > **Au niveau des 3 associations** : difficulté à répondre aux exigences des différents montages administratifs ; position de chef d'entreprise éloignée des compétences disponibles ; impossibilité de se projeter dans l'avenir et difficulté à conjuguer insertion/rendement/compétitivité.

> Objectifs opérationnels de l'ingénierie collective

- > **Objectif global** : Consolider et pérenniser l'offre d'insertion sur le territoire concerné;
- > **Objectif opérationnel** : Rechercher une organisation qui optimisera le fonctionnement des 3 structures par

la mutualisation dans certains domaines et à certains niveaux (social, commercial et économique). L'accompagnement se décomposant en deux phases réalisées par le même prestataire : " Mutualisations possibles ? " (financée par le DLA) et " Etude de faisabilité " (financée par la DDTEFP et le Conseil Régional, menée comme un accompagnement collectif suite à la 1ère phase).

> Moyens mobilisés

- Un prestataire avec 2 intervenants du même bureau d'étude.
 - Un comité de pilotage composé du DLA, de la DDTEFP, du Conseil Régional, du Conseil Général, des 3 structures (animé par le prestataire).
- Coût : phase 1 : 8100 euros TTC pour 9 jours , phase 2 : 12000 euros TTC pour 12 jours

> Construction partenariale

- **Pour la conception** : accompagnement collectif impulsé par la DDTEFP. Le prestataire retenu n'a répondu au cahier des charges de l'accompagnement collectif qu'après s'être entretenu, en même temps, avec les 3 associations concernées (entretien préalable nécessaire pour préciser la demande institutionnelle, identifier le positionnement et la mobilisation des 3 structures).
- **Pour la mise en œuvre** : mise en place d'un comité de pilotage dès le démarrage, lieu de restitution des grandes étapes de l'accompagnement durant les 2 phases. Des échanges ont également eu lieu entre le prestataire et les financeurs, pour expliciter certaines évolutions et argumenter les demandes de soutien financier au nouveau projet.

> Descriptif des actions réalisées

> Contenus abordés

- > **Développement de projets, stratégie, organisation** :
Définir un projet, une stratégie,
Organiser la vie statutaire,
Définir ou élargir l'offre de prestations.
- > **Gestion Budgétaire** :
Analyser la situation fiscale,
Analyser les indicateurs financiers.
- > **Communication, partenariat** :
Négocier un partenariat,
Argumenter les demandes de financement,
Rechercher de nouveaux partenaires.
- > **Gestion des ressources humaines** :
Mettre en place une organisation fonctionnelle.

> Méthode et déroulement de l'accompagnement

Mode d'intervention : alternance de réunions collectives et individuelles, d'entretiens avec les partenaires et d'analyses, le tout répartis sur 8 mois (rythme soutenu afin de maintenir la mobilisation des structures).

> Phase 1 : " A la recherche des mutualisations possibles "

- Temps individuels avec chaque structure : prise de connaissance des structures, des relations permanents / salariés, des moyens mis en œuvre, des produits et ventes de services, des fonctions principales et des points critiques.
- Temps collectifs (4 réunions d'une 1/2 journée) : prise de connaissance mutuelle (histoire de chaque structure, retour sur les projets associatifs, la place de l'insertion...) et une réflexion collective basée sur un jeu "nous sommes en 2010... une entreprise d'insertion... ", entraînant une réflexion du groupe sur cette entreprise imaginaire. Ces temps collectifs ont abouti à une proposition d'étude de faisabilité intitulée " étudier les possibilités de création d'une structure unique qui reprendrait les activités des 3 structures actuelles "

> Phase intermédiaire : élaboration d'un cahier des charges pour une étude de faisabilité. Cinq conditions de réussite de l'étude ont été définies collectivement :

- Réelle volonté des responsables des 3 structures;
- Support des financeurs et partenaires impliqués;
- Démarrage rapide de l'étude;

- Accompagnement de proximité (animation, technique, juridique);
- Engagement des 3 structures et des partenaires à ne pas prendre des décisions obérant le projet.

> Phase 2 : " étudier les possibilités de création d'une structure unique qui reprendrait les activités des 3 structures actuelles "

Cette étude s'est déroulée en alternance de temps collectifs et individuels, avec une double approche :

- une optimisation économique des moyens, des résultats d'insertion et du processus de regroupement (dont apport d'un expert juridique);
- un questionnement permanent sur le projet associatif de chaque structure, les objectifs des CA et leurs réelles priorités;

Ce choix méthodologique a nécessité à la fois d'étudier la faisabilité du projet collectif de structure unique, et également d'aider à la mise en place d'un nouveau projet pour chacune des 3 structures. A l'issue de l'étude, le projet de structure unique est porté par seulement une structure car deux structures ont décidé d'arrêter leur activité d'IAE.

Nombre de journées : 14 demi-journées en moyenne pour chaque structure, réparties de la façon suivante : phase 1 = 4 demi-journées en collectif et 3 demi-journées en individuel ; phase 2 = 7 demi-journées en collectif et 6 demi-journées en individuel.

> Eléments d'évaluation

> Capacité des actions à renforcer les compétences des structures

Chacune des structures a acquis des compétences lui permettant de redéfinir son projet associatif. L'insertion et l'environnement sont 2 domaines différents qui nécessitent des compétences différentes : 2 des structures ont souhaité se repositionner sur des activités plus en cohérence avec leur projet associatif environnemental et leur « cœur de métier ».

> Espace d'innovation

Il y a eu innovation dans la démarche d'élaboration d'une réponse au cahier des charge par la mise en place d'une réunion avec les 3 structures avant de répondre à l'appel d'offre du DLA. Cela a permis au prestataire de bien savoir dans quelle situation il s'engageait et de valider, en collectif, la réelle motivation des demandeurs.

> Efficience des partenariats

Tous les pilotes, partenaires financiers historiques de chacune des 3 associations, ont été très actifs (présences, réponses aux mails, réactivités dans les décisions, soutien financier...).

> Points positifs

- Un accompagnement collectif qui a permis la création d'un vrai groupe : " rencontre d'hommes et de femmes avec leurs parcours, leur vision de citoyens engagés, leurs difficultés.. échanges riches et constructifs "
- Une aide à la décision pour 2 structures pour leur éviter une course en avant les dépassant
- La détermination de la DDTEFP de provoquer ce type de démarche
- La phase 1 qui a été essentielle pour passer de " ok, connaissons-nous " à " nous souhaitons étudier la possibilité de créer une structure unique "
- Le fait que ce soit le même prestataire qui ait mené l'ensemble des 2 phases.

> Points de vigilance

Une vive recommandation d'un partenaire financier peut être à l'origine d'une action DLA - charge au prestataire futur de transformer une demande extérieure en une véritable motivation

E. MONOGRAPHIE : PERENNISER UN RESEAU DEPARTEMENTAL ENVIRONNEMENT ET PATRIMOINE

Production d'une solution collective avec les structures

> Présentation de l'ingénierie collective

> Bénéficiaires concernés

- Un réseau départemental et ses 22 structures membres,
- Département rural montagnard,
- Secteurs de l'éducation à l'environnement et du patrimoine local.

> Problématique

Un réseau départemental d'éducation à l'environnement sollicite le DLA car sa pérennité est remise en cause : cela pourrait avoir des conséquences sur la pérennisation des postes salariés des structures adhérentes. L'accompagnement propose de produire une solution collective avec le réseau et ses structures membres en les engageant dans une démarche de projet.

> Objectifs opérationnels

Permettre la pérennisation des postes salariés des membres du réseau :

- Par la structuration d'un projet associatif fédérateur et la mise en œuvre d'une démarche commune à destination des financeurs.
- En s'appuyant sur :
 - La ligne de développement initiée par le réseau depuis 2002,
 - Le projet associatif de chaque structure membre du réseau,

- Les travaux menés par chaque structure du réseau,
- Les compétences et les besoins complémentaires.

> Moyens mobilisés

- Un prestataire avec 2 intervenants du même bureau d'étude.
 - Un comité de coordination des membres du réseau (4 personnes représentatives de la diversité du réseau) Avec la chargée de mission DLA très impliquée dans la conception et le suivi.
- Coût : 23824,32 euros TTC pour 24 jours.

> Construction partenariale

- **Pour la conception** : co-construction de la mission par le DLA, le prestataire retenu et le réseau départemental. Adaptation de la mission afin de l'orienter plus sur l'accompagnement et l'implication des membres du réseau. Conventionnement signé après cette co-construction collective.
- **Pour la mise en œuvre** : Conseil Régional et Conseil Général (CG partenaire technique et financier du réseau), 3 de ses services ont été mobilisés (culture, environnement, éducation) dans le cadre de tours de tables.

> Descriptif des actions réalisées

> Contenus abordés :

- > **Développement de projet, stratégie et organisation** :
 - Définir une stratégie et un positionnement de travail en réseau,
 - Structurer et formaliser le projet associatif,
 - Organiser la vie statutaire et l'animation de réseau,
 - Définir ou élargir l'offre de prestations et développer des ressources propres,
 - Connaître le marché.
- > **Communication, partenariat** :
 - Négocier un partenariat en construisant une offre,
 - Argumenter les demandes de financement,
 - Connaître l'environnement socio-économique de la structure,
 - Rechercher de nouveaux partenaires publics et privés.

> Méthode et déroulement de l'accompagnement

Mode d'intervention : alternance de réunions, d'entretiens, d'analyses et d'un séminaire, le tout réparti sur 3 mois.

- > **Phase 1** : Structuration d'un avant-projet sommaire associatif
 - Analyse des projets associatifs des différentes structures (vocation, actions, perspectives)
 - Analyse des activités actuelles du réseau (vocation, actions, ligne politique, développement)
 - Identification de projets nouveaux fédérateurs ; positionnement et développement à venir
 - Structuration du projet associatif commun (vocation commune et propre de chaque structure, contexte financier, problématique emploi)
 - Organisation et positionnement des instances dirigeantes

Résultats attendus : formalisation d'un avant-projet sommaire à valider en séminaire collectif

Méthodes : guides d'entretien, interview des membres du comité de coordination du réseau ; interview d'un échantillon de structures.

> **Phase 2** : Analyse des partenaires et de l'environnement politique du réseau

- Analyse des enjeux des partenaires financiers,
- Analyse de la perception du réseau par ses partenaires.

Résultats attendus : repérage et analyse des opportunités et contraintes politiques

Méthodes : interviews, recherches documentaires, entretiens des partenaires, restitution au comité de pilotage et en plénière

> **Phase 3** : Validation et formalisation du projet associatif

- Validation de la vocation commune du réseau,
- Restitution de l'étude partenariale et de l'analyse du projet associatif et de ses enjeux,
- Présentation, alimentation et validation du projet associatif fédérateur,
- Identification d'une offre commune à destination des partenaires.

Résultats attendus : formalisation et structuration d'un projet associatif sommaire fédérateur en lien avec les enjeux des partenaires

Méthode : réalisation d'un séminaire de réflexion rassemblant 22 participants (16 membres du réseau et 6 partenaires : CR, CG, PNR, collectivités locales).

> **Phase 4** : Appui à la mise en œuvre d'une action commune

- Construction d'une offre commune à destination du conseil général,
- Formalisation d'un argumentaire,
- Identification de nouveaux partenaires potentiels,
- Formalisation d'une offre commune, intégrant la problématique de la pérennisation des emplois jeunes,
- Validation de la cohérence organique et identification d'indicateurs d'évaluation.

Résultats attendus : offre commune aux partenaires actuels et nouveaux

Méthode : analyse documentaire, validation par le réseau

> **Phase 5** : Appui à la négociation

- Appropriation de l'argumentaire,
- Animation des tours de table,
- Préparation aux objections et points de vigilance.

Résultats attendus : construction d'une offre commune avec les partenaires financiers, organisation d'un tour de table

Méthode : réunion de préparation, tours de table avec le comité de coordination, les partenaires et les DLA concernés

Nombre de journée : 24 jours au total pour le prestataire avec 4j pour la phase 1, 4j pour la phase 2, 6j pour la phase 3, 6 j pour la phase 4, 4 j pour la phase 5

> Eléments d'évaluation

> Capacité des actions à renforcer les compétences des structures

Le temps fort du séminaire et la collaboration avec le comité de coordination du réseau (système intervenant) a permis :

- La clarification des notions de méthodologie de projet et des différences entre objectifs et moyens,
- L'évolution de la vision de « coordination de réseau » par le réseau, notamment sur la notion « d'animation de réseau »,
- L'appropriation de outils de structuration méthodologiques.

> Espace d'innovation

- L'alternance entre le comité de coordination du réseau et le séminaire (22 participants),
- La construction par le prestataire d'une matrice permettant d'analyser (en temps collectif) le réseau avec 5 hypothèses de développement (outil transposable).

> Efficience des partenariats

La méthode employée a permis aux partenaires majeurs du réseau de se mobiliser activement dans la mise en œuvre de l'accompagnement collectif.

> Anticiper ou accompagner le changement

Cet accompagnement a permis au réseau :

- Un approfondissement de l'existant afin de mieux anticiper le changement;
- Une réorganisation interne notamment sur les statuts et sur

les relations avec la structure porteuse du salarié du réseau;

- La mise en place de mesures d'impact et l'appropriation de la culture du résultat par les membres du comité de coordination du réseau;

- L'amélioration des compétences du coordinateur du réseau, notamment sur la fonction d'animation;
- La modification du positionnement vis-à-vis des financeurs en entamant une démarche de co construction et non de réponse unilatérale à une commande publique.

> Points positifs

- Mission respectée sans décalage dans le temps (gage de réussite);
- Les membres du réseau n'ont pas eu besoin d'être tirés ni « chouchoutés » : une vraie dynamique de réseau s'est mise en place;
- Le déroulement du séminaire;
- Le travail de proximité entre le prestataire, le coordinateur et le comité de pilotage;
- la présence et le positionnement de la chargée de mission DLA;
- Le travail de co-construction prestataire, association, DLA.

> Points de vigilance

- Décalage entre les anciens et les nouveaux adhérents du réseau. Les anciens étant dans l'attente de concret et plus réticents vis-à-vis de la démarche.
- La spécificité d'une ingénierie collective environnementale : dans ce cas précis, la spécificité de l'environnement vient principalement de la diversité des financements et de la multitude des réseaux d'acteurs (sectoriel, thématiques et territoriaux)

FICHE TECHNIQUE « 2 types d'ingénierie collective »

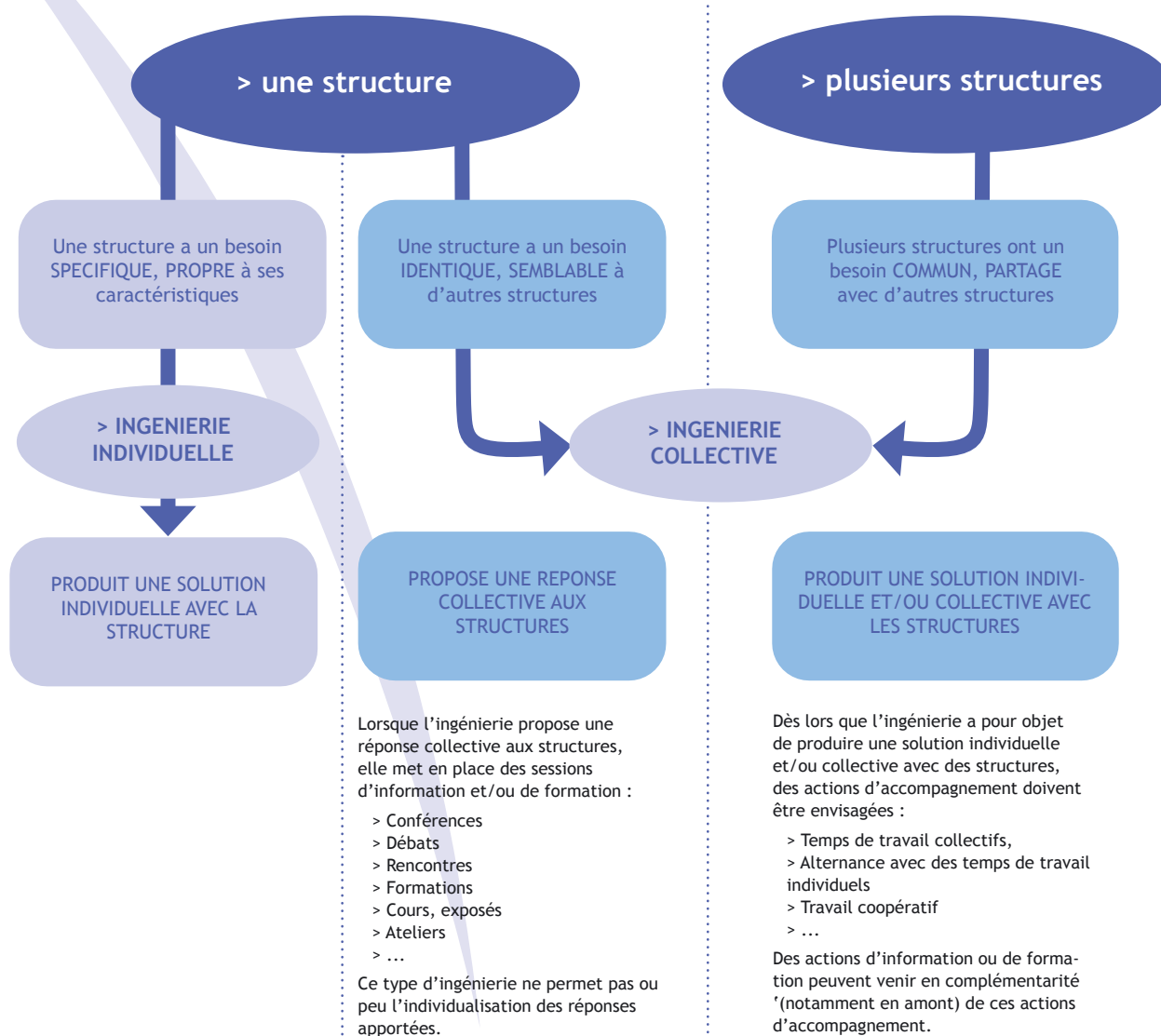
Deux types d'ingénierie collective sont identifiés. Ils sont conditionnés par deux cas de figures :

- Le chargé de mission DLA / C2RA repère des besoins identiques ou semblables à l'issue de diagnostics et de préconisations de chaque structure. Le DLA / C2RA propose une réponse d'ingénierie collective ouverte à toutes les structures potentiellement concernées.
- Des structures d'un même territoire (département, inter-département ou région) ont identifié un besoin commun (à travers leur réseau, collectivité, partenariat,...) qu'elles souhaitent partager. Le chargé de mission DLA / C2RA en concertation avec le groupement de structures propose une réponse d'ingénierie individuelle et/ou collective.

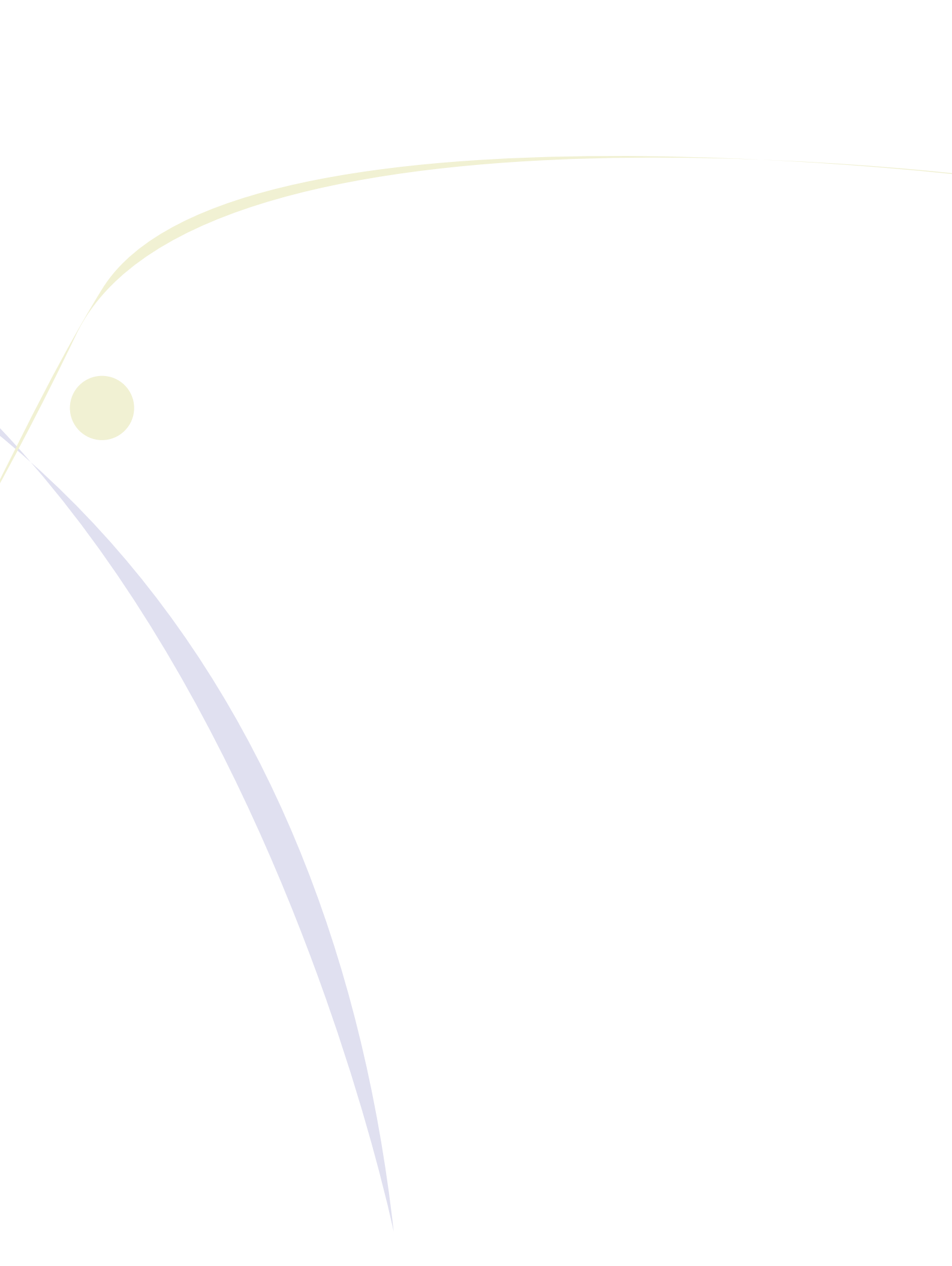
(Source de l'illustration : AVISE)

> Quel type d'ingénierie collective choisir ?

En complément des réponses individualisées (ingénierie individuelle) faisant face à des besoins spécifiques et particuliers de structures, deux autres cas de figures peuvent se présenter et amener le DLA à lancer une ingénierie collective.







Nous remercions particulièrement pour leurs contributions
à la réalisation de ce carnet :

- les DLAs : 06 (CLAIE), 59 (Entreprendre ensemble,
Comité de bassin d'emploi de Roubaix Tourcoing, Nord Actif),
60 (Le Roseau), 62 (Inseraction 62), 74 (Action conseil),
- les prestataires : cabinet Delsol et associés, cabinet Arpège,
cabinet Clymats, cabinet LM Conseil,
- le Réseau des Recycleries Ressourceries
et le réseau départemental Empreintes.

Projet du CNAR Environnement

cnar-environnement@uncpie.org / tél : 01 44 61 75 35 / fax : 01 44 61 75 36

Financé par la Caisse des Dépôts, le Fonds Social Européen
et le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi

Réalisation par le Réseau Ecole et Nature
avec le soutien de l'AVISE

Coordination : Grégoire Delforge / conception graphique : Jessica Deschamps
Expertise méthodologique et rédaction : Christophe Andreux

Imprimerie SVI Publicep
Impression : octobre 2007

ISBN : 978-2-910062-19-8
Dépot légal : novembre 2007



Fonds Social Européen

