

METHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT DLA

Table des matières

I.	INTRODUCTION	2
	- Objectif du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA »	2
	- Origine des sources d'élaboration	2
	- Structuration du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA »	3
	- Repère de navigation	3
II.	IDENTIFIER CE QUI EST ATTENDU D'UN PRESTATAIRE	4
	A. Contexte et demande du DLA	4
	1. Besoins et domaines concernés par l'accompagnement	4
	2. Identification des prestataires	5
	3. Évaluation des propositions des prestataires	5
	4. Enquête de satisfaction de la prestation	5
	B. Zoom sur les pratiques de terrain	6
	C. Spécificités d'un prestataire environnement de l'économie sociale et solidaire	7
	1. Identification des besoins des DLA	7
	2. Quelles spécificités ont les prestataires environnement issus de l'ESS ?	7
III.	APPORTER DES REPERES SUR LES METHODES D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTEES AU DLA	9
	A. Comment répondre à un appel à mission d'accompagnement DLA ?	9
	1. Principes méthodologiques	9
	2. Zoom sur les pratiques de terrain	9
	B. Comment optimiser la relation entre DLA, structure et prestataire pour un accompagnement de qualité ?	10
	1. En amont de l'accompagnement	10
	2. En démarrage d'accompagnement	10
	3. En cours d'accompagnement	11
	C. Comment mettre en œuvre les différentes méthodes et postures d'accompagnement ?	11
	1. Repères méthodologiques : postures et méthodes d'accompagnement	11
	2. Zoom sur les pratiques de terrain	12
	D. Comment réaliser une évaluation et participer au suivi de l'accompagnement ?	13
	1. Repères méthodologiques pour l'évaluation et le suivi (cf. lexique)	13
	2. Zoom sur les pratiques de terrain	14
	E. Principes déontologiques de l'accompagnement	15



I. INTRODUCTION

> Objectif du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA »

Renforcer les compétences méthodologiques des prestataires, en ce qui concerne l'accompagnement des structures (tant individuel que collectif) dans le cadre du DLA. Et plus particulièrement :

- Identifier ce qui est attendu d'un prestataire,
- Apporter des repères sur les méthodes d'accompagnement adaptées au DLA,
- Valoriser les spécificités d'un prestataire de l'économie sociale et solidaire.

Ce carnet « méthodologie d'accompagnement DLA », ainsi que ses déclinaisons avec les carnets « ingénieries individuelles » et « ingénieries collectives », n'a pas pour objectif d'être un « guide des bonnes pratiques d'accompagnement » mais plutôt de vous apporter un éclairage et des points de repère en développant trois aspects des pratiques d'accompagnement DLA :

- le contexte et la demande du DLA,
- les principes méthodologiques,
- les pratiques de terrain.

> Origine des sources d'élaboration

Les contenus de ce carnet sont issus de deux sources : des documents de référence pour les DLA (produits par l'Avise et les opérateurs dans le cadre du dispositif), et des analyses de pratiques des prestataires et des DLA. Ces analyses de pratiques se sont appuyées sur plusieurs travaux régionaux et nationaux : enquêtes auprès de prestataires « environnement » (CNAR Environnement), travaux du CNAR Culture, du C2RA Rhône-Alpes, du C2RA Franche-Comté et du C2RA Auvergne. L'ensemble des contenus ont été formalisés une première fois dans le dossier de formation des prestataires environnement recensés par le CNAR Environnement, puis enrichis durant les sessions de mars et avril 2006.

Les résultats des analyses des pratiques sont identifiés dans ce carnet en tant que « Zoom sur les pratiques de terrain ». Ces résultats font apparaître des problématiques et des limites. Il est important ici de préciser qu'elles sont liées à deux facteurs principaux :

- Le dispositif DLA est encore dans une phase d'ancrage et a besoin d'adaptations aux contextes territoriaux.
- Nous avons réinvesti des éléments de présentation et de cadrage du dispositif qui sont en cours d'actualisation au niveau national.

Ceci entraîne naturellement des décalages entre ce qui est donné comme cadre de fonctionnement et principes méthodologiques des DLA, et ce qui se pratique sur le terrain dans chaque département. La présentation de ces éléments « critiques » de contexte n'a pas d'objectifs revendicatifs. Elle vise plutôt à vous donner la possibilité de mieux :

- comprendre ce nouveau dispositif de soutien au développement des activités d'utilité sociale,
- collaborer avec les DLA,
- vous adapter et participer à l'évolution de ce dispositif.

> Structuration du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA »

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

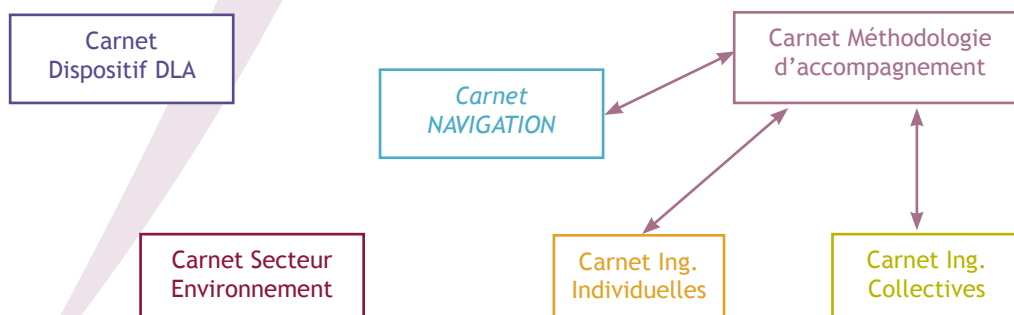
- Une information pour comprendre le contexte, les principes méthodologiques et les attendus des DLA et C2RA (chapitre I),
- Une information pour élaborer des réponses adaptées (chapitres II et III).

Pré requis :

- Connaissance générale du dispositif DLA
- Pratiques de formation et/ou conseil et/ou accompagnement.

> Repère de navigation

Le carnet « **Méthodologie d'accompagnement** » donne des repères généraux et se décline par les deux carnets «ingénieries individuelles DLA » et « ingénieries collectives DLA », qui explicitent les spécificités de chacune des ingénieries dans une phase opérationnelle. Les flèches à double sens en violet indiquent une utilisation **interactive** de ces trois carnets, avec une nécessité de prendre connaissance du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA » en première lecture.



II. IDENTIFIER CE QUI EST ATTENDU D'UN PRESTATAIRE

Dans cette partie, nous vous proposons des repères sur ce qui est attendu d'un prestataire pour bien intégrer l'action d'ingénierie individuelle et collective dans la logique d'accompagnement du dispositif DLA.

A. Contexte et demande du DLA

1. Besoins et domaines concernés par l'accompagnement

> Neuf types de besoins d'accompagnement

- Management et gestion des ressources humaines,
- Communication/démarche commerciale,
- Qualification et formation des salariés et des bénévoles,
- Apports théoriques juridiques et fiscaux,
- Gestion/structuration financière et équilibre économique de l'activité,
- Recherche de solutions financières,
- Positionnement dans l'environnement (relations avec les acteurs institutionnels, les opérateurs privés),
- Appui au projet de la structure, réflexion stratégique sur les activités,
- Diversification de l'activité : combinaison/synergie d'activités.

> Des domaines d'accompagnement répartis en quatre axes

Développement de projets, stratégie, organisation :

- Définir un projet, une stratégie,
- Organiser la vie statutaire,
- Définir l'utilité sociale,
- Définir ou élargir le programme d'activités,
- Connaître le marché,
- Elaborer un plan d'actions marketing.

Gestion Budgétaire :

- Structurer la comptabilité,
- Analyser la situation fiscale,
- Analyser les indicateurs financiers : évaluer, suivre (indicateurs de gestion, gestion analytique), anticiper (budget prévisionnel, trésorerie).

Communication, partenariat :

- Créer des supports de communication,
- Négocier un partenariat,
- Argumenter l'utilité sociale,
- Argumenter les demandes de financement,
- Connaître l'environnement socio-économique de la structure,
- Rechercher de nouveaux partenaires.

Gestion des ressources humaines :

- Aider à cerner la fonction employeur : cadre réglementaire, profil de poste et plan de formation,
- Aider au recrutement,
- Gérer les conflits,
- Mettre en place une organisation fonctionnelle.

2. Identification des prestataires

> Consulter des prestataires

Le DLA doit consulter au moins deux prestataires avant de contractualiser un accompagnement.

Peuvent être considérés comme « prestataires », notamment :

- les bureaux d'études ou cabinet de consultants,
- les associations ou réseaux associatifs, les structures relevant de l'insertion par l'activité économique (IAE),
- les prestataires dits « individuels » (travailleurs indépendants).

Les pilotes nationaux invitent les DLA à ne pas se limiter à la consultation d'un seul de ces types de prestataires. Concernant les réseaux associatifs : la reconnaissance de leur capacité à intervenir en tant que prestataires (notamment par la valorisation de leur rôle, de leur expertise, de leur spécificité et de leur professionnalisme), et leur mobilisation par les DLA, participe à la réussite du dispositif. A l'inverse, l'exclusion des réseaux des listes de prestataires potentiels reviendrait à nier cette expertise et, à travers elle, la spécificité et la pertinence des savoir-faire associatifs. Généralement, cela ne favorise pas leur implication dans les comités d'appui, dans la mobilisation de leurs membres vis-à-vis de l'appui proposé par le DLA, dans la promotion, la valorisation et la « légitimité » du dispositif dans le territoire.

> Critères d'une fiche d'identification

Pour qu'un prestataire puisse être sollicité par un DLA, dans le cadre d'un accompagnement individuel ou collectif, il est préférable qu'il soit référencé dans la base Enée. Pour cela, une fiche d'identification est à remplir par le prestataire.

3. Évaluation des propositions des prestataires

Les DLA utilisent une grille d'évaluation des propositions des prestataires.

> Réponse au cahier des charges

- Contexte : compréhension des enjeux de l'accompagnement, de la problématique
- Méthodologie :
 - Clarté dans le déroulement et l'articulation des différentes parties,
 - Respect du cahier des charges et des délais d'intervention,
 - Présence d'un planning détaillé avec les étapes clefs,
 - Identification de l'équipe d'intervention et de ses compétences,
 - Identification des personnes ressources à rencontrer,
 - Mise en évidence des éléments de sortie de l'accompagnement,
 - Proposition de modalités, de critères de suivi et d'évaluation.

> Expérience du prestataire

- Implantation du prestataire sur le territoire,
- Connaissance des acteurs institutionnels et économiques du territoire,
- Connaissance du dispositif NSEJ et du monde associatif : expérience de l'accompagnement et missions déjà réalisées,
- Spécialisation sur le thème d'accompagnement/compétences techniques,
- Pertinence du prestataire par rapport à la filière ou l'activité de l'association,
- Expérience dans la réalisation de diagnostics.

> Modalités de l'accompagnement

- Nombre de journées proposées,
- Prix de la journée.

4. Enquête de satisfaction de la prestation

A l'issue de l'accompagnement, une évaluation de la prestation de l'expert est réalisée par le DLA et la structure accompagnée.

> Critères pour une ingénierie individuelle

- Cohérence de l'accompagnement avec le plan d'accompagnement,
- Respect du cahier des charges,
- Qualité de l'intervenant,
- Maîtrise du secteur d'activités,
- Connaissance des structures de l'économie sociale et solidaire,
- Caractère pratique et opérationnel de l'accompagnement,
- Pertinence et réalisme des préconisations et des outils transmis,
- Qualité du rapport de fin de mission,
- Durée de l'accompagnement,
- Autres remarques.

> Critères pour une ingénierie collective

- Le thème correspondait-il aux préoccupations concrètes de la structure ?,
- Traitement du thème de la formation :
 - trop théorique,
 - suffisamment pragmatique,
 - exhaustif,
 - pas assez complet.
- Qualité de l'intervenant,
- Caractère participatif de l'accompagnement,
- Maîtrise du secteur d'activités,
- Connaissance des structures de l'économie sociale et solidaire,
- Caractère pratique et opérationnel de la formation,
- Transmission d'outils,
- Durée de la formation,
- Autres remarques.

B. Zoom sur les pratiques de terrain

Au regard de l'analyse des pratiques d'accompagnement auprès des prestataires, réalisée par le CNAR Environnement, nous pouvons apporter quelques points de repère :

- Il n'y a pas de « guide » de l'accompagnement formulé par le dispositif DLA. Chaque prestataire organise la prestation selon sa propre méthode.
- Il y a effectivement un langage à s'approprier plus proche du milieu du « consulting » que celui pratiqué par les acteurs de l'économie sociale et solidaire.
- Les demandes essentielles des DLA sont de :
 - Respecter les engagements du cahier des charges,
 - Accompagner la structure, mais ne pas « faire à sa place »,
 - Organiser l'accompagnement pour que les résultats, les préconisations, les orientations soient partagés.
- La négociation est tout de même possible avec le chargé de mission et la structure bénéficiaire malgré un cahier des charges précis sur le nombre de jours et l'objectif de l'accompagnement.
- Plus particulièrement pour les ingénieries individuelles, le partage des préconisations (issues du diagnostic et formalisées dans le cahier des charges) entre le DLA et la structure pose question à certains prestataires. Cela renforce l'intérêt d'un diagnostic complémentaire en démarrage d'accompagnement, car des objectifs divergents peuvent apparaître à cette étape sur la finalité de l'accompagnement. La prégnance, pour les structures, de l'objectif de recherche de financements est source de difficultés pour l'intervention. Ceci génère une véritable difficulté pour les structures à s'inscrire dans du moyen et long terme. De plus, la situation des structures peut se modifier rapidement et rendre caduques les préconisations si le délai entre préconisation et mission est trop long. Pour pallier à ces difficultés, en plus d'un diagnostic complémentaire, un bilan intermédiaire peut permettre de réajuster les préconisations et le cahier des charges.
- C'est souvent le(a) chargé(e) de mission DLA qui, après avis du comité d'appui et de la structure, tranche parmi les prestataires selon la logique de l'appel d'offres définie par le DLA. Malgré cette pratique, il apparaît nécessaire de respecter le principe de la sélection conjointe avec la structure bénéficiaire (principe préconisé), dans lequel cette dernière garde la maîtrise du choix définitif. En effet, « aucune entreprise n'accepte de travailler avec un consultant qu'elle n'a pas choisi ».
- Il apparaît que le niveau d'information donné dans le cahier des charges est assez fluctuant selon les DLA. Pour les ingénieries individuelles, il arrive qu'un certain nombre d'informations issues du diagnostic et du plan d'accompagnement fassent défaut, ce qui ne permet pas d'élaborer une proposition bien adaptée. Pour pallier à cela, le prestataire peut demander au DLA le diagnostic partagé et le plan d'accompagnement, tous deux intégrés (ou proposés en annexe) au cahier des charges.
- Plus particulièrement pour les ingénieries individuelles, une certaine standardisation du nombre de journées d'accompagnement est relevée par les prestataires. Si de l'avis général, le nombre de journées proposées est souvent trop limité, il est précisé que, parfois, quelques journées peuvent être suffisantes pour résoudre une problématique essentiellement technique. Par contre, il est souligné qu'une intervention de quatre à cinq jours sur une structure en situation de crise, ou nécessitant un travail sur les ressources humaines salariées et bénévoles, est souvent insuffisante pour mener un travail significatif.

C. Spécificités d'un prestataire environnement de l'économie sociale et solidaire

1. Identification des besoins des DLA

Un facteur important limitant l'efficacité des accompagnements des associations du secteur de l'environnement réside dans la difficulté pour les DLA d'identifier des structures prestataires pouvant intervenir dans le cadre des « accompagnements DLA », possédant non seulement les méthodologies d'accompagnement appropriées mais aussi les connaissances spécifiques au secteur de l'environnement.

En effet, la plupart des prestataires identifiés et sollicités par les DLA pour réaliser les accompagnements sont des organismes ou des particuliers issus du milieu des « consultants ». Leurs compétences sont liées à des domaines spécifiques (communication, ressources humaines ...etc.) ou plus globalement à des méthodologies d'accompagnement. Cependant ces experts ne possèdent pas toutes les connaissances spécifiques liées au secteur associatif de l'environnement. De surcroît leurs méthodologies d'intervention ne sont pas tout le temps adaptées à la culture et au fonctionnement des associations qui constituent leur nouveau public.

Afin de répondre à la demande des DLA, et dans le but de participer à l'optimisation de la qualité des accompagnements, le CNAR Environnement a donc lancé fin 2005 un recensement et un processus de qualification de prestataires « environnement » issus de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Le CNAR Environnement travaille à la mise en réseau de ces prestataires, afin de favoriser la mutualisation des compétences et les réponses partenariales. C'est à partir de ce réseau de prestataires que le CNAR Environnement répond aux sollicitations des DLA à la recherche de prestataires. Le CNAR Environnement souhaite maintenant élargir ce réseau à l'ensemble des prestataires oeuvrant dans le secteur de l'environnement.

2. Quelles spécificités ont les prestataires environnement issus de l'ESS ?

Ces prestataires sont des personnes travaillant pour des structures aux statuts variés : association, coopérative, profession libérale). Ils ont en commun un parcours professionnel d'association environnementale leur assurant une **connaissance intime du secteur de l'environnement**, de la culture associative, de ses enjeux et de ses pratiques. Cette expérience leur apporte non seulement une compréhension plus rapide et plus complète des structures bénéficiaires et de leur environnement, mais aussi une capacité de parler un **langage commun** avec les publics cibles. Ces prestataires sont donc en capacité de transférer des outils de l'entreprise en les adaptant au contexte des associations. L'expérience de la **pédagogie active**, puisée dans la pratique de l'éducation et de la formation, permet à ces prestataires de focaliser leurs accompagnements sur le processus d'apprentissage et sur les modalités de transfert - en accord avec le principe de base du DLA « ne pas faire à la place de ... ».

Cette proximité garantit également un certain **pragmatisme** dans le travail, dans la démarche élaborée avec les bénéficiaires, ainsi que dans le ciblage des interlocuteurs au sein de la structure. Les prestataires ESS disposent d'une bonne **connaissance des jeux d'acteurs**, que ce soit en interne de la structure ou en externe vis-à-vis des partenaires. Ils savent comment fonctionne une association, une collectivité, l'économie de marché - et connaissent leur interactivité par la pratique du terrain. Cette connaissance est encore plus marquée sur les territoires où ils oeuvrent au premier abord. Ces prestataires sont aussi insérés dans les **réseaux thématiques et territoriaux**, ce qui leur donne accès à de multiples ressources et informations dont ils peuvent faire bénéficier la structure cible.

Enfin la première plus value apportée par les prestataires ESS se situe au niveau de la « **communauté de valeurs** » avec les structures bénéficiaires : solidarité, gouvernance, responsabilité sociale : l'être humain reste au centre des préoccupations des bénéficiaires comme des prestataires. Ces derniers ne font pas de l'accompagnement leur activité principale ; toutefois le DLA reste un moyen important d'œuvrer à la poursuite de leur objet social. Les prestataires ESS sont des généralistes qui possèdent une vision systémique de la structure dans son milieu, une approche globale de la structure et de ses composants - tout en ayant leur propre expertise dans des secteurs spécifiques.

A. Comment répondre à un appel à mission d'accompagnement DLA ?

Comment répondre à un appel à mission d'accompagnement venant d'un DLA et d'un C2RA ? Comment me positionner, en tant que prestataire, sur la méthodologie la plus adaptée à la problématique de la structure et au contexte de l'accompagnement (« culture » de l'accompagnement du DLA, contraintes financières et temporelles...) ?

1. Principes méthodologiques

Il est important de bien définir la notion « accompagnement ». Il existe un différentiel entre la définition « DLA » et celle pratiquée dans les secteurs de l'environnement et de l'éducation à l'environnement. La distinction peut être appréhendée selon la question du « temps » : pour un DLA, la prestation d'accompagnement du prestataire est une action ponctuelle sur une question précise, donc plutôt un temps court. Dans les pratiques d'accompagnement de projet d'environnement et d'éducation à l'environnement, la durée est souvent plus longue. Cet accompagnement « dans la durée » est pris en compte par le DLA dans le cadre plus large du « plan d'accompagnement » (voir Carnet « Ingénierie Individuelle », page 5).

La réussite d'un accompagnement suppose l'instauration de la confiance et d'un langage commun entre le prestataire et la structure. Pour que les conditions de la confiance soient favorisées, l'association, même si elle n'est pas toujours commanditaire de la prestation d'un point de vue juridique, doit être totalement associée à la conduite de l'accompagnement et surtout à la diffusion de ses résultats. Dans ce sens, le principe de conventions tripartites devrait être généralisé. Les prestataires sont, autant que les DLA, garants de la confidentialité des informations qui leur sont données par les structures. Ainsi, avant toute diffusion, ils soumettent leurs rapports d'exécution aux responsables de la (des) structure(s). De même, la présence des structures lors des commissions de rendu des rapports de mission est indispensable.

De nombreuses structures insistent sur l'honnêteté du prestataire à préciser, dès le début de son intervention, qu'il ne saurait en aucun cas faire « des miracles », qu'il fonctionnera comme un « miroir » pour aider la(les) structure(s) à prendre du recul et avoir un nouveau regard, et comme un « accélérateur » dans le processus de prise de décision. Il s'engage à ne pas répondre uniquement à des besoins immédiats, n'apporte pas non plus des solutions toutes faites et encore moins imposées de l'extérieur. Il aide principalement

à clarifier une situation, à hiérarchiser les priorités, et imaginer une stratégie adaptée. Il impulse ou fait émerger, et laisse la structure mettre en œuvre.

Il aide à prendre conscience de certaines habitudes paralysantes, donne une vue d'ensemble. Il met tout le monde au même niveau d'information, en trouvant les mots adaptés, en repérant les bons interlocuteurs et le moment adapté. En effet, certaines interventions peuvent provoquer des réactions et soulever des enjeux très forts. Le prestataire se comporte comme « un accompagnateur en montagne » et non pas comme un simple « prestataire de location de matériel ».

Chaque structure est à considérer comme un organisme « vivant » qu'il convient d'aborder dans son intégralité, son individualité, son identité et dans son territoire. Quels que soient les interlocuteurs rencontrés, le respect préalable de leurs compétences est essentiel. La position de « l'expert qui sait tout », qui détient « le savoir » et écoute peu, n'est pas du tout appropriée.

2. Zoom sur les pratiques de terrain

Les critères permettant de faire une proposition adaptée sont étroitement liés aux limites données par le contexte du DLA :

- Le temps alloué ainsi que le décalage identifié entre le diagnostic et la réalité de terrain (premiers contacts avant démarrage).
- Les capacités de mobilisation et d'investissement des acteurs (nombre et temps).
- Les capacités opérationnelles de mise en œuvre (compétences, budget et temps).
- Le temps attribué à la mission, sachant qu'il est nécessaire de différencier la durée de l'accompagnement (nombre de jours) et la planification de l'accompagnement (répartition des jours dans le temps). Ces deux paramètres nécessitent une proposition adaptée.
- La méconnaissance par les associations de la relation de travail avec un prestataire. Les rapports au temps sont différents entre la logique/pratique de « association/bénévoles » et de « entreprise/salarié(s) ». Autrement dit, dans une démarche participative accompagnée par un prestataire, impliquant des salariés et des bénévoles, les différents rythmes (ponctualité, lenteur de mise en route,...) peuvent pénaliser le déroulement des séances de travail dans la mesure où, le temps du prestataire n'est pas « extensible ».

Par rapport aux pratiques de formation et de conseil mettant en œuvre des principes méthodologiques similaires, voici quelques repères caractérisant une pratique d'accompagnement adaptée au DLA :

- Les démarches sont nécessairement contextualisées et personnalisées. C'est-à-dire qu'il est indispensable de prendre en compte le fait que les thématiques traitées sont directement liées à une problématique spécifique, vécues par les structures dans leurs contextes particuliers.

- Le temps limité engendre un accompagnement de type « expert ».
- La démarche participative et le transfert des compétences ont une part plus importante.
- Des interventions très pointues, réalisées sur des temps courts, demandent un bon outillage en amont et une maîtrise rapide de la problématique, (obligeant souvent un ciblage des missions sur quelques thématiques uniquement).
- Plus particulièrement pour les ingénieries individuelles, il est important d'intégrer une dimension psychologique dans l'analyse du contexte et des problématiques (lors du diagnostic complémentaire comme en cours d'accompagnement). En effet, beaucoup de structures sont en situation critique (mauvais positionnement d'individus, situations personnelles bloquées). C'est cette situation difficile, liée souvent à de gros problèmes structurels, qui ont amené la structure à faire appel au DLA.
- Dans les faits, cette analyse des problématiques relationnelles, ne se traduit pas automatiquement par un objectif opérationnel d'accompagnement. C'est plutôt une source d'information nécessaire, un éclairage qui feront opter pour des méthodes et postures mieux adaptées, plus efficaces et pertinentes pour répondre à l'objectif défini initialement dans le cahier des charges. De plus, il est souligné que la mise en œuvre de méthodes issues de la médiation et de la gestion des conflits suppose des compétences spécifiques. S'il les utilise, le prestataire doit les compter dans ses champs de compétences.

B. Comment optimiser la relation entre DLA, structure bénéficiaire et prestataire pour un accompagnement de qualité ?

Les prestataires soulignent l'importance de garantir non seulement la qualité de leurs services, mais aussi et surtout la qualité des relations qu'ils souhaitent instaurer et développer avec les DLA, les associations et les réseaux.

1. En amont de l'accompagnement

La question du contact préalable avec les structures bénéficiaires est d'importance. La majorité des prestataires précisent qu'ils ne peuvent répondre à des appels d'offres sans avoir pris contact (souvent au téléphone) au préalable avec les responsables des structures. Il apparaît donc pénalisant de ne pas faire cette démarche de premier contact en amont d'une proposition. Cependant, il arrive que certains prestataires aient une présentation anonyme de la structure dans le cahier des charges.

2. En démarrage d'accompagnement

En démarrage d'accompagnement, un certain nombre de questions doivent être clarifiées avec les structures :

Il faut en premier lieu lever une représentation schématique, existant encore chez certaines structures, qui consiste à associer la fin du dispositif NSEJ au lancement des DLA. Ceci reviendrait à dire que l'on supprime des crédits aux associations pour les donner à des prestataires, et à interpréter comme un abandon politique de l'action auprès des populations au profit d'une ingénierie de spécialiste. Certes, cette idée tend à s'affaiblir, en particulier par l'effet « bouche-à-oreille ». Mais il reste que bon nombre d'accompagnements se déroulent aujourd'hui dans un contexte de crise des financements publics, ce qui crée des tensions.

Plus particulièrement pour les ingénieries individuelles, des résistances internes ont souvent besoin d'être dépassées : soit des salariés craignent que l'arrivée du prestataire ne précipite un licenciement, soit des administrateurs bénévoles ont peur de voir le prestataire, piloté par les salariés, les dessaisir un peu plus de leurs prérogatives.

Parfois le prestataire est reçu comme le « sauveur » dans une structure à la situation tendue. Cette attente forte est difficile à gérer. Devant des responsables associatifs prêts à « suivre tous les conseils », il est alors nécessaire de rappeler que les conseils ne sont pas à prendre systématiquement comme « argent comptant », mais plus comme des aides au positionnement. Les structures sont totalement responsables de leurs choix.

Enfin, le prestataire doit rapidement faire comprendre aux structures que son intervention va surtout consister à « les faire travailler sur eux ». Si les structures apprécieront par la suite ces temps de distance sur l'activité, il reste difficile au premier contact de leur faire « lever le nez du guidon ».

Pour clarifier ces différentes questions lors du lancement de la mission, les prestataires mettent en avant l'intérêt de généraliser les réunions tripartites (DLA, structure(s) et prestataire).

3. En cours d'accompagnement

Certains prestataires regrettent un manque de lien, notamment par un bilan intermédiaire, avec les DLA au cours de la mission. Ils reconnaissent néanmoins qu'il est également de leur responsabilité de provoquer ce suivi partagé quand il fait défaut.

Il est relevé une méconnaissance et une sous-estimation de l'implication nécessaire de la structure dans la réalisation de l'accompagnement. Ce point important renvoie à différentes questions :

- Comment « former » les structures à l'intervention d'un prestataire, qui co-produit un travail avec elle, mais ne fournit pas ou rarement un produit fini sans implication du bénéficiaire ?
- Comment prévenir les dérives liées à la gratuité apparente de la mission de conseil - par exemple : sous estimation des moyens humains nécessaires en coproduction, élasticité des horaires des temps de travail ...

C. Comment mettre en œuvre les différentes méthodes et postures d'accompagnement ?

Comment mettre en œuvre les différentes méthodes et postures d'accompagnement, de manière spécifique ou en les articulant avec la problématique et le contexte ?

1. Repères méthodologiques : postures et méthodes d'accompagnement

Les démarches d'accompagnement ne peuvent pas se limiter à une expertise qui apporte des savoirs exogènes. Elles doivent aussi permettre aux accompagnés de développer des savoirs et des compétences endogènes qui favorisent leur autonomie, ainsi qu'une meilleure adéquation et pertinence des réponses proposées à une problématique contextualisée. Le prestataire accompagne un « processus de changement » en adaptant ses méthodes et ses postures à la demande, aux besoins, et en intégrant les limites et les points forts de la structure.

Pour éviter d'être exclusivement dans des méthodes liées à l'expertise et pour favoriser l'adaptation au cas par cas, nous avons identifié trois types de postures spécifiques répondant chacune, en complémentarité, à un besoin particulier d'accompagnement :

1. « **L'expert** » qui donne la direction et apporte des contenus normatifs, dans une fonction de « **guide** » en donnant des repères méthodologiques et de contenu : affirmer, proposer un cadre et garantir son respect, convaincre...
2. « **Le pair** » qui comprend les problématiques dans leurs profondeurs. Il est à l'écoute. C'est la personne qui vit et partage cette période d'introspection, de remise en cause, d'évolution et de qualification de la (des) structure(s), dans une fonction de « **compagnon** » : accueillir, sympathiser, cheminer avec, assister...
3. « **L'animateur médiateur** » qui soutient, suit, favorise. Il est à la disposition des acteurs de la (des) structure(s) durant toute la période de l'accompagnement dans lequel chacun est impliqué, créatif « co-auteur » des réponses aux problématiques. Il assure une fonction « **d'accompagnateur** » de la méthodologie, pouvant favoriser la participation des « acteurs auteurs » et l'autonomisation de leur structure : soutenir, favoriser, susciter, animer...

Il est important de souligner ici la complémentarité des savoir-faire et savoir-être auxquels se réfère chacune de ces trois postures. La posture de l'expert n'est donc pas à proscrire mais plutôt à conjuguer avec les deux autres au cas par cas et tout au long de la mission d'accompagnement. Selon le contexte, la problématique et pendant l'accompagnement, l'inté-

rêt de la fluctuation entre les trois postures n'est pas forcément en contradiction avec la dominance d'une d'entre elles. Le plus important reste la capacité du prestataire à auto-analyser et à adapter ses pratiques (méthodes, postures et outils) d'accompagnement. Il est nécessaire que la mission de conseil et d'accompagnement soit exercée par la même personne. Celle-ci peut néanmoins ponctuellement faire appel à des personnes ressources en appui technique.

A partir des trois postures présentées précédemment, nous pouvons préciser les compétences mises en œuvre durant l'accompagnement. Elles se déclinent comme suit :

> *Les savoir-faire et savoir-être favorisant l'expression lors des entretiens avec les différents acteurs de la structure accompagnée :*

- être disponible,
- écouter de manière active son interlocuteur (reformulation, respect des silences ...),
- avoir une attitude d'empathie et de neutralité bienveillante,
- reformuler sans interpréter les propos de l'interlocuteur,
- éviter d'avoir une attitude directive et laisser s'exprimer librement son interlocuteur,
- écarter tout préjugé ou présupposé.

> *Des savoir-faire et savoir-être transversaux et nécessairement complémentaires répondant aux besoins d'accompagnement :*

- analyste : réfléchir, raisonner, comprendre, formaliser,
- observateur : prendre de la distance, observer l'implicite, le non-dit, affiner,
- enquêteur : enquêter, interroger, suivre ses intuitions.

2. Zoom sur les pratiques de terrain

> Evolutions des postures suivant le statut

Le statut du prestataire a une influence significative sur les postures mises en œuvre.

Dans le cas d'un cabinet de consultant, le prestataire est identifié avant tout comme « expert » par les associations accompagnées. Cette réalité structurelle influe sur les postures d'accompagnement mises en œuvre par le prestataire. De ce fait, c'est la posture d'expert qui est majoritairement vécue (en transversale de toutes les étapes de la démarche) et la posture de « pair » n'est pas du tout présente sous la forme proposée précédemment.

Par contre, l'implication forte dans des missions auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire (notamment associatif) et d'utilité sociale, amène le prestataire à prendre une posture de « pair », n'intégrant pas toutefois la dimension « compagnon » : [... Je vous comprends du fait de notre proximité de valeur (ESS), mais je suis clairement un « expert » qui me met dans une posture de neutralité (pas de militantisme). J'ai une distanciation due à mon statut et à ma fonction de consultant ...]».

Pour tous les prestataires et quel que soit leur statut, il est nécessaire de préciser ici que la posture de « pair » n'implique pas « l'égalité de position » entre le prestataire et les structures, ni une « neutralité totale » mais plutôt une « écoute bienveillante et distanciée ». La posture de « pair » est censée induire une confiance réciproque par le partage de repères culturels, de valeurs ou d'expériences. De plus, les démarches actives et participatives mises en œuvre durant certaines étapes amènent le prestataire à prendre la posture d'animateur médiateur.

> Des méthodes « classiques » à adapter

Les prestataires utilisent un certain nombre de méthodes dites « classiques » dans le milieu de la consultance :

- séances de créativité pour sortir de l'es-soufflement et renverser le point de vue,
- entretiens individuels et animations de réunions collectives,
- analyse de la structuration et des modèles (économique, de structuration, de gestion,...) pour une mise en discussion de ce regard critique extérieur, etc.

Toutefois, il est nécessaire d'adapter ces méthodes aux réalités spécifiques des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Ceci permet notamment de prendre en compte :

- la vie démocratique (nouvelle gouvernance),
- les rythmes (permanent, administrateur, bénévole, réseau,...),
- la priorité du sens et des valeurs par rapport à l'action et la rentabilité,...

> Des méthodes et postures adaptées aux domaines d'accompagnement DLA

Les méthodes et postures analysées s'adaptent aux différents domaines d'accompagnement DLA (cf. page 4), en voici une illustration :

> Développement de projets, stratégie, organisation :

- démarche déductive permettant à la structure de déterminer les méthodes et outils les plus adaptés à leurs problématiques et à leur contexte,
- en général, postures de pair et d'animateur médiateur,
- exemples de méthodes et d'outils : fiches projets, principes du travail coopératif.

> Gestion financière :

- démarche incitative amenant la structure à s'approprier et à mettre en place des méthodes et des outils proposés,
- en général, posture d'expert,
- exemples de méthodes et d'outils : tableaux de comptabilité analytique, techniques de calcul de prix de journée, tableaux de suivi du temps de travail.

> Communication, partenariat :

- démarche déductive permettant à la structure de déterminer les méthodes et les outils les plus adaptés à leurs problématiques et contextes,
- en général, postures de pair et d'animateur médiateur,
- exemple de méthodes et d'outils : Internet coopératif type Wikini.

> Gestion des ressources humaines :

- démarche incitative amenant la structure à s'approprier et mettre en place des méthodes et outils proposés,
- en général, postures d'expert et d'animateur médiateur,
- exemples de méthodes et d'outils : fiches de postes, tableau des responsabilités, principes du travail coopératif.

D. Comment réaliser une évaluation et participer au suivi de l'accompagnement ?

1. Repères méthodologiques pour l'évaluation et le suivi (cf lexique du Carnet Navigation)

La définition de la notion d'évaluation renvoie à plusieurs éléments :

- L'évaluation est un **constat** à partir d'un état des lieux à une date donnée.
- L'évaluation peut être considérée comme une **comparaison** entre deux situations ou états, ou encore comme une comparaison de plusieurs projets entre eux (en vue d'un classement). Mais ce n'est pas nécessairement le cas pour toute évaluation, notamment pour ce qui concerne l'évaluation de l'impact d'un accompagnement, qui intègre des critères prospectifs.
- L'évaluation est une **appréciation qualitative et quantitative** d'une action, d'un projet, d'un programme ou d'une politique sur la base de critères, d'indicateurs et/ou d'indices déterminés par les différentes parties prenantes.
- L'évaluation est un **outil d'aide à la décision**.

A partir de cette définition, l'évaluation peut permettre aux décideurs et/ou aux acteurs impliqués dans l'accompagnement de :

- Confirmer le diagnostic qui avait prévalu au lancement de l'ingénierie, les préconisations retenues, les modalités retenues dans le cahier des charges.
- Déterminer les acquis à consolider.
- Améliorer ou réorienter les modalités de mise en œuvre de l'accompagnement qui paraissent inadéquates.
- Etablir un ordre de priorité des actions pour une meilleure utilisation des ressources.
- Renforcer ou reproduire les acquis tirés de leur expérience, ou de cesser leurs pratiques en vue d'une capitalisation.

- Analyser l'ensemble des changements durables et significatifs, positifs et négatifs, prévus et imprévus apportés directement ou indirectement par l'accompagnement.

A partir de ces repères méthodologiques, il est important de préciser ici que les démarches d'évaluation ont des objectifs et des méthodes différentes selon les acteurs :

- le(a) chargé(e) de mission et le comité de pilotage du DLA pour évaluer les impacts du dispositif DLA,
- le(a) chargé(e) de mission DLA et la structure pour évaluer la prestation et pour faire évoluer le plan d'accompagnement,
- le prestataire et la structure pour une évaluation dynamique et permanente de l'accompagnement.

> Mieux distinguer l'évaluation et le suivi

- Le suivi est une supervision des réalisations par rapport aux prévisions. C'est un accompagnement régulier et permanent d'un processus de projet. Il est conduit par l'équipe responsable de la mise en œuvre pour en corriger les dérives.
- L'évaluation est un constat, une comparaison, une appréciation qualitative et quantitative par rapport à des critères de jugement. Elle peut s'appuyer en partie sur les constats réalisés lors du suivi. L'interprétation des données de l'évaluation peut guider la réflexion des acteurs impliqués dans le suivi en aidant à prendre du recul. Elle peut être conduite par un acteur extérieur ou en interne.

2. Zoom sur les pratiques de terrain

Les prestataires regrettent de ne pouvoir participer à des temps d'évaluation, six mois ou un an après leur mission d'ingénierie individuelle ou collective pour en apprécier les effets a posteriori. Le changement peut en effet s'amorcer dans une organisation après une phase d'incubation, dont les signes ne sont pas toujours aisés à détecter à l'issue même de l'intervention.

L'intérêt d'une contribution des prestataires à ces séquences d'évaluation réside dans le fait qu'ils possèdent les clés pour piloter. Ceci n'est pas toujours le cas pour certains DLA, étant donné le nombre de dossiers qu'ils suivent, et leur difficulté à distinguer certaines évolutions, puisqu'ils n'ont pas participé à l'intégralité du processus d'accompagnement.

Les prestataires soulignent l'importance d'un suivi post-mission, idéalement dans le cadre de la mission, en prévoyant un temps de suivi six à douze mois après l'intervention. De nombreux prestataires aimeraient maintenir par ce suivi une relation avec le bénéficiaire pour renforcer

l'effet de l'accompagnement. Ceci leur permettrait également de disposer d'un retour pour évaluer leurs pratiques professionnelles, et ainsi améliorer leurs interventions. Actuellement, le suivi n'est possible que bénévolement, compte tenu des contraintes financières sur le dispositif. Toutefois, il semble facilité dans sa mise en œuvre dès lors que le prestataire porte la volonté de le mettre en place.

Globalement les prestataires considèrent que cette question de l'évaluation est difficile à traiter et les signes de la réussite délicats à cerner. Gains d'autonomie, inflexion du positionnement de l'association sur son territoire, changement de langage dans ses outils de communication, cohésion améliorée des valeurs défendues par les salariés et bénévoles, restructuration des profils de poste et de l'organigramme, engagement de nouveaux partenariats... font partie des éléments à intégrer dans une grille d'analyse, sans hiérarchisation prédéterminée.

E. Principes déontologiques de l'accompagnement

- **Respecter les valeurs et l'identité** des structures et des différents acteurs qui les composent.
- **Respecter la confidentialité de l'accompagnement**, principe essentiel pour instaurer une relation de confiance.
- **Exprimer ce que l'on perçoit avec un regard extérieur**, en vérifiant auprès de la personne ou du groupe (reformulation, explicitation).
- **S'autoriser à communiquer les problèmes et les dysfonctionnements** liés à l'objectif de l'accompagnement à l'ensemble des personnes concernées (administrateurs, direction, permanents,..), en veillant à ce que cela ne génère pas de conflits supplémentaires et en assurant une fonction de médiateur.
- **Ecouter et partager.** Valider à chaque étape l'adéquation des choix aux réponses élaborées avec les attentes des structures. Même si la réponse retenue par les responsables de chaque structure ne semble pas la plus pertinente, il s'agit de leur réponse et il faut la respecter et la valoriser.
- **Formaliser et valider.** Tout au long de l'accompagnement les choix et productions sont formalisés, partagés et soumis à validation.



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 : 978-2-910062-18-X
Dépot légal : novembre 2007



Fonds Social Européen

