

Lettre d'information du Comité stratégique du DLA en Provence - Alpes - Côte d'Azur

Décembre 2023

Mercredi 29 novembre 2023

**Journée de concertation régionale
sur le métier de chargé-e de mission DLA**



Programme de la journée

Accueil café

Mots d'ouverture par Sabira Perraud de la DREETS PACA et par Jean-Charles Clerc de la Banque des territoires

Bilan régional 2023 et perspectives 2024

Les témoignages :

L'exercice du métier de chargé-e de mission DLA

Renaud Gautier (DLA 83 - IFAPE)

Mireille Jallet (DLA 06 – Appascam)

Mathilde L'Hôte (DLA régional – CRESS PACA)

Le travail en atelier

Les étapes de réflexion dans l'atelier

- 1) L'environnement du métier
- 2) La définition du métier
- 3) Les activités du métier
- 4) Les compétences nécessaires pour exercer le métier
- 5) Les nouveaux besoins en compétences

Retour sur les atelier

Le grand témoin : Nadine RICHEZ-BATTESTI (Aix-Marseille Université / CNRS / LEST Aix-en-Provence)

Conclusion de la journée

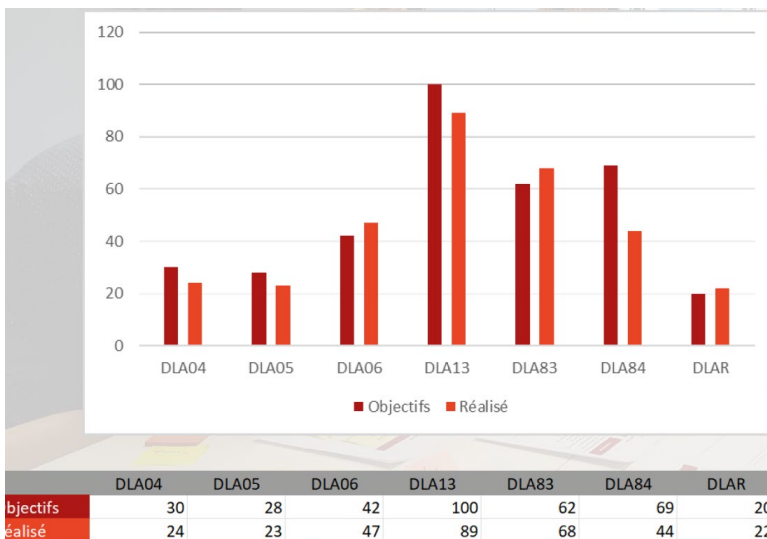
Bilan régional 2023 des accompagnements



DLA R	CRESS	Mathilde L'Hôte
DLA 04	La Ligue de l'enseignement	Camille Mulliez et Dorothée Paulin
DLA 05	La Ligue de l'enseignement	Marine Leloup et Dorothée Paulin
DLA 06	APPASCAM	Mireille Jallet et Mounir Amraoui
DLA 13	France Active	Cyril Hocry-Lescarmure, Andréa de Jésus et Vincent Siméon
DLA 83	IFAPE	Renaud Gautier et Julie Hermet
DLA 84	France Active	Marie-Christine Peyrol et Florian Weber

Les chiffres marquants 2023

- 309 structures accompagnées de janvier à novembre 2023 soit 91 % de l'objectif dont
 - 271 structures accueillies (115 % de l'objectif)
 - 224 diagnostics partagés (87 % de l'objectif)
 - 76 ingénieries individuelles (75 % de l'objectif)
 - 23 ingénieries collectives (88 % de l'objectif)
 - 54 suivis post-accompagnements (66 % de l'objectif)



Les principales thématiques de l'accompagnement

- Projet de stratégie (49 %)
- Modèle socio-économique et gestion financière (35 %)
- Ressources humaines, organisation interne (10 %)

Les priorités DLA 2023

- La transition écologique
- La santé / le médico-social / les services à la personne
- L'insertion par l'activité économique

Les enjeux observés au niveau des territoires

- Au niveau régional : la gouvernance et la mobilisation ; la transition écologique « cœur de métier » ; le renforcement des liens entre le DLA R et l'écosystème de l'accompagnement
- DLA 04** : le modèle économique dans les structures culturelles et un manque d'outillage sur le pilotage éco-financier ; l'articulation entre la gouvernance bénévole et l'équipe de salariés dans les petites associations (mise en place d'un collectif).
- DLA 05** : l'articulation salariés et conseil d'administration dans les petites associations ; l'organisation et le renouvellement du bénévolat ; le manque de pilotage économique et financier ; la manœuvre financière fine de structures importantes.
- DLA 06** : la reprise des locaux initialement mis à disposition de la collectivité sans délai pour trouver un plan B ; les fragilités économiques de structures qui ne prospectent pas et qui n'ont pas de dynamique commerciale ; des instruments de trésorerie sur lesquelles les banques sont de plus en plus rétives.
- DLA 13** : les besoins d'accompagnements collectifs délocalisés de la ville de Marseille et sur des filières communes.
- DLA 83** : la situation économique fragile des structures ; le manque d'outil de pilotage et financier ; le manque de stratégie structurée et de changement de

posture des dirigeants ; le manque d'attractivité des métiers de l'ESS.

- **DLA 84** : la transition écologique ; l'alimentation durable et les enjeux de la coopération ; la consolidation du modèle économique des centres sociaux ; l'insertion par l'activité économique.



Les perspectives et enjeux 2024

- la mise en œuvre d'un plan d'actions de transition écologique ;
- la prise en main du nouvel espace numérique de travail (ILO) ; fluidifier les liens et le suivi des accompagnements ;
- une meilleure articulation des temps d'animation et d'accompagnement : favoriser les partages d'expertise, planifier les temps d'animation et de professionnalisation pour une meilleure organisation de travail ;
- promouvoir le DLA dans tous les territoires : organiser des événements thématiques hors métropoles pour aller vers les structures et faire rayonner le dispositif.



Les réactions suite à la présentation des bilans départementaux

L'accompagnement DLA ne permet pas l'accompagnement aux changements d'échelle car cela dépasse les compétences des chargés de mission. De même, l'accompagnement sur les ressources humaines demande la mobilisation de fonds importants. Il faut donc voir s'ils sont mobilisables sans qu'ils épuisent les fonds DLA. La PCRH peut être mobilisable à cet effet.

Le DLA ne peut se substituer aux collectivités territoriales. Pour les impliquer davantage, certains chargés de mission DLA organisent des tables rondes pour trouver des réponses aux besoins des structures notamment celles du secteur culturel, des centres sociaux. Néanmoins, aucun secteur n'est exclu. Il s'agit surtout de trouver les solutions les plus adaptées aux besoins et attentes des dirigeants qui ont demandé un accompagnement. Cela peut passer par le schéma :

Accueillir → Diagnostiquer → Orienter

... pour un accompagnement efficace, pour que le travail du chargé de mission donne un résultat palpable.

L'accompagnement des structures pluriactives est plus difficile.

Les réussites 2023



Coopération et cohésion entre chargés de mission

Présentation du plan d'action cet après-midi

Professionnalisation, amélioration de la qualité des accompagnements

Coopération et complémentarités territoriales

Trois témoignages sur le métier de chargé-e de mission DLA en 2023



Renaud GAUTIER (DLA 83- IFAPE)

« Je viens du secteur marchand, du contrôle de gestion... Quand je suis arrivé dans le dispositif, il m'a fallu intégrer les écosystèmes du DLA et associatif, acquérir la confiance des associations, adapter mes connaissances managériales aux structures accompagnées. Il était nécessaire de changer de langage pour pouvoir adapter les outils du secteur marchand au secteur non marchand. »

Mireille JALLET (DLA 06 – APPASCAM)

« Je suis issue du monde de l'entreprise puis du consulting dans le secteur de l'ESS... Depuis le début 2023, je suis de l'autre côté du dispositif. Je connais le métier de chargé de mission DLA et des secteurs de l'ESS depuis plus de 20 ans mais de l'autre côté de l'accompagnement. »



Mathilde L'Hôte (DLAR – CRESS PACA)

“ J'ai travaillé six ans dans des associations de l'ESS... Quand on arrive dans le dispositif DLA, sur le poste de chargé de mission DLA régional, on comprend qu'il faut aller à l'encontre des territoires et qu'une majeure partie de notre travail est l'animation. On a besoin de formation et d'un temps d'appropriation du champ d'environ six mois. »



Le travail en atelier

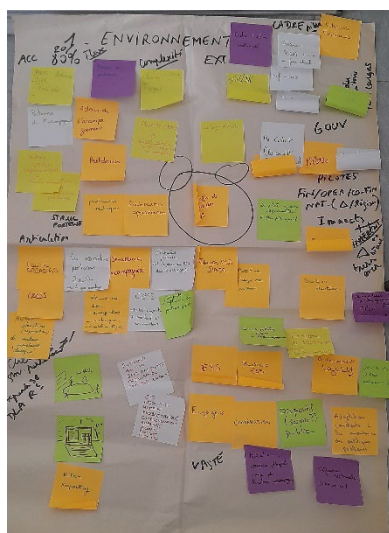
Animation des ateliers :

- Anne-Sophie Dumortier du Carif-Oref :
- Claire Bonnet-Piron Medinscop

Le travail dans les ateliers s'est effectué en différentes étapes de réflexion :

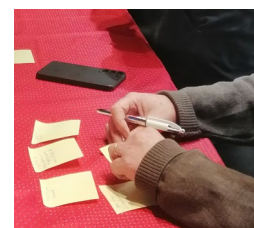
- 1) L'environnement du métier
- 2) La définition du métier
- 3) Les activités du métier
- 4) Les compétences nécessaires pour exercer le métier
- 5) Les nouveaux besoins en compétences

Le contexte



Tout le monde s'accorde à dire que le contexte de travail des chargés de mission DLA (CMDLA) est complexe et très diversifié : les acteurs et les partenariats sont multiples ; les situations territoriales sont très différentes avec des problématiques spécifiques ;

l'impact de la conjoncture accentue les besoins ... mais avec quels financements ? Parallèlement, les cadres national et régional institutionnels sont très normés. Se pose la question de la place de la concertation ?



Les définition du métier du CMDLA



Personne qui assure des actions de consolidation, de médiation, de développement sur le territoire, de pérennisation des projets. Il accompagne aussi les structures au changement. Elle crée des liens avec les autres dispositifs en mobilisant divers acteurs voire il passe la main à d'autres, plus à même d'accompagner les dirigeants.

Elle développe une expertise professionnelle afin de pouvoir répondre à des contraintes multiples. C'est un « agrégateur de solution ».

Quelques mots clefs qui résument le métier de CMDLA : complexité, (prendre) soin, plus-value, diagnostic.

- savoir animer, communiquer et avoir une aisance relationnelle ; être diplomate ;
- être curieux et savoir-faire une veille documentaire ;
- connaître les règles, les valeurs de l'ESS ;
- savoir transmettre, être pédagogue ;
- savoir défendre un projet ;
- savoir faire des préconisations ;
- être capable de gérer les conflits ; être facilitateur ;
- savoir prendre du recul ;
- avoir de l'empathie ;
- -être capable de créer un climat de confiance pour acquérir la confiance de l'interlocuteur ;
- savoir respecter la déontologie de la profession ;
- être souple (capacité à travailler avec de multiples acteurs) ;
- être mobile ...

Les compétences « bonus »

- l'intelligence collective ;
- les connaissances en QVT, en fiscalité, droit du travail ;
- la supervision des actions ;
- capacité à définir une stratégie de marketing ;
- la transition écologique ;
- savoir se dégager du temps pour se former.



Grand témoin de la journée



**Nadine Richez-
Battesti, co
directrice du
Master ESS, AMU**

Les mutations qui impactent les organisations de l'ESS - Agir dans un monde incertain

L'ESS c'est :

- 10 % de l'emploi en région,
- 13 % de l'emploi privé,
- 70 % des professionnels sont des femmes.

Les associations, employeurs principaux dans certains secteurs :

- Plus de 55 % des emplois du secteur Social et du médico-social et du Sport,
- Plus de 30 % des emplois de la culture.

1- Contexte et problématisation : Paysage fragile et complexe

Ces dernières années, l'ESS a dû faire face à une succession de tensions externes provoquées par la crise de la Covid, les conflits en Ukraine et en Israël, l'inflation....

Parallèlement, les transitions écologiques et numériques représentent un vrai défi pour l'ESS notamment en matière d'emploi et de formation car elles impactent les métiers et les compétences.

1. Le défi des transitions pour l'ESS

- une loi mais des engagements qui ne sont pas à la hauteur : un « quoi qu'il en coûte » marginal pour l'ESS national qui implique un faible engagement, des configurations locales différenciées ;
- un millefeuille territorial complexe avec un rôle des collectivités locales important mais inégal voire absent ;
- un enfermement de l'ESS dans l'expérimentation et dans les territoires avec une sous-estimation de l'importance de la fonction d'animation ;
- le mythe de la concurrence pour renforcer l'efficacité (mise sous marché public, appel d'offre...) ;
- une conception du changement d'échelle étriquée.

2. Une fragilisation des structures, accentuée par un processus de normalisation : exacerbation en Provence-Alpes-Côte d'Azur

La multiplication des financeurs, les engagements de plus en plus à court terme impliquent pour les structures de l'ESS des contraintes gestionnaires renforcées. Les effets sur la gestion de la main d'œuvre sont observables : la main d'œuvre est malmenée, le turnover s'accroît, des difficultés à recruter se font ressentir (comme dans d'autres secteurs). Tout cela fragilise les structures en interne comme en externe.

Parallèlement, le public est de plus en plus précaire (avec un cumul des difficultés, problématiques sociales croissantes et diversifiées).

Les nouveaux défis de transitions écologique et numérique se superposent à la fragilisation des structures. Ceux-ci ne sont donc pas faciles à appréhender étant donné leur complexité et parfois même leurs effets paradoxaux.

⇒ Donc un enjeu croissant d'accompagnement des structures de l'ESS

3. La nécessité d'accompagner les structures en PACA : le DLA, un dispositif pivot de l'accompagnement ?

Entre dispositif normalisé et espace de négociation : quelles marges d'adaptation et quelle appropriation ?

Le DLA est un dispositif reconnu, qui a fait ses preuves, qui est légitime et qui constitue un tremplin professionnel pour un certain nombre d'anciens chargés de mission.

Il peut aussi être considéré comme un outil de gestion, de développement de l'emploi, d'évolution du modèle économique des structures de l'ESS, voire d'appartenance à une filière ?

Il est enfin de façon croissante un animateur de territoire et un catalyseur de transformation. ce qui pose la question de l'enjeu d'une gouvernance partagée.

3 dimensions structurantes du DLA :

- un dispositif multi-partenarial et multi-niveaux, donc complexe

- A dimension relationnelle : Confiance, confidentialité et volontariat pour ceux qui s'y adressent
- A dimension technique : Professionnalisation, emploi
- Croisement des regards nécessaires

- une insertion dans un écosystème différencié, en interne et en externe

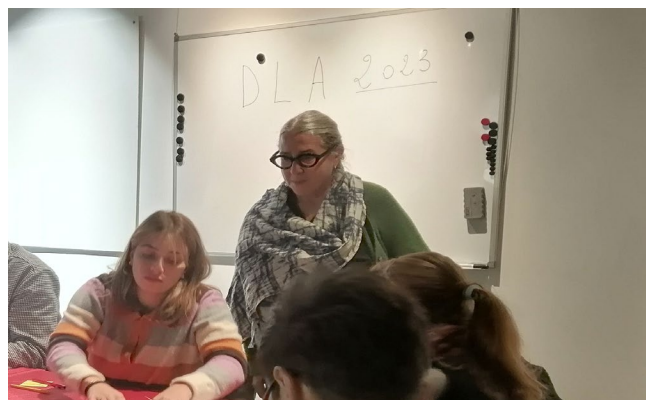
⇒ Enjeu du partage des pratiques et de la mise en débat entre pairs et avec l'ensemble des partenaires (évite l'isolement par la mise en lien)

- un moyen de gestion de la complexité et de l'incertitude au service de l'ESS à travers diverses actions de traduction, mise en réseaux, polyvalence, transmission, adaptativité. Un créateur de confiance et d'adaptation

Le CM DLA devient ainsi un animateur de territoire, de co-construction de projets locaux, d'alliances renouvelées et donc un acteur d'interface.

Se pose alors les questions :

- Comment construire et pérenniser des liens ?
- Comment apporter une réponse collective ?
- Comment articuler les différents dispositifs autour de l'accompagnement ? Quelle mutualisation, priorisation, pour renforcer l'efficacité des actions ?
- Comment passer des secteurs aux filières ?
- Comment transformer les marchés, dépasser la transition comme un secteur pour intégrer les transitions dans l'ensemble des activités ?



En conclusion, deux pistes d'action en 2024 :

1. l'accompagnement des chargés de mission dans la définition de leur métier et de ses compétences socle pour créer une culture commune entre eux
2. l'accompagnement des chargés de mission pour l'intégration de la transition écologique dans leur cœur métier.