



EXPORTATION DE FOIN SUR LE SITE NATUREL DES PRAIRIES DE L'ESCAUT.

Consolidation des emplois les associations aidées

Diagnostics et expertises gratuits, c'est possible avec le dispositif local d'accompagnement (DLA). Le DLA a pour mission d'appuyer les associations, entreprises d'insertion développant des activités d'utilité sociale créatrices d'emplois. Dans chaque département, ce dispositif soutient et finance leur démarche de consolidation économique et de développement. Mode d'emploi...

Nouveaux métiers, emplois jeunes ou emplois aidés, de nombreux gestionnaires associatifs d'espaces naturels se sont engagés, parfois très en avant, dans l'utilisation des dispositifs de développement de l'emploi et d'insertion par l'économie. Or, passée la phase, plus ou moins longue, du financement aidé, se pose nécessairement la question de la pérennisation des emplois. Une question bien entendu sociale, mais également un enjeu vital pour la cohérence

du projet associatif. S'ouvre alors une période de réflexion et de repositionnement stratégique qui convoque de nombreuses interrogations. Elle nécessite souvent de recourir à des compétences externes et engendre, de ce fait, des coûts importants. C'est dans cette optique qu'a été mis en place un réseau national d'accompagnement des organismes d'utilité sociale confrontés à des situations de consolidation ou de développement de leurs activités. Financé par l'État et confié en gestion à des opérateurs de l'économie sociale, ce réseau est connu, au niveau local, sous l'intitulé de dispositif local d'accompagnement, DLA pour les initiés.

Dans la pratique, il existe, au niveau national, cent quatorze structures portant le dispositif local d'accompagnement, chacune confiée à une association de proximité dans l'esprit d'un guichet unique semblable à ce qui existe pour le soutien à la création d'entreprise. Ces structures peuvent être des organismes d'accompagnement de l'emploi, tels les programmes locaux pour l'insertion et l'emploi (Plie), ou encore des structures de développement local, tels les comités d'expansion économique.

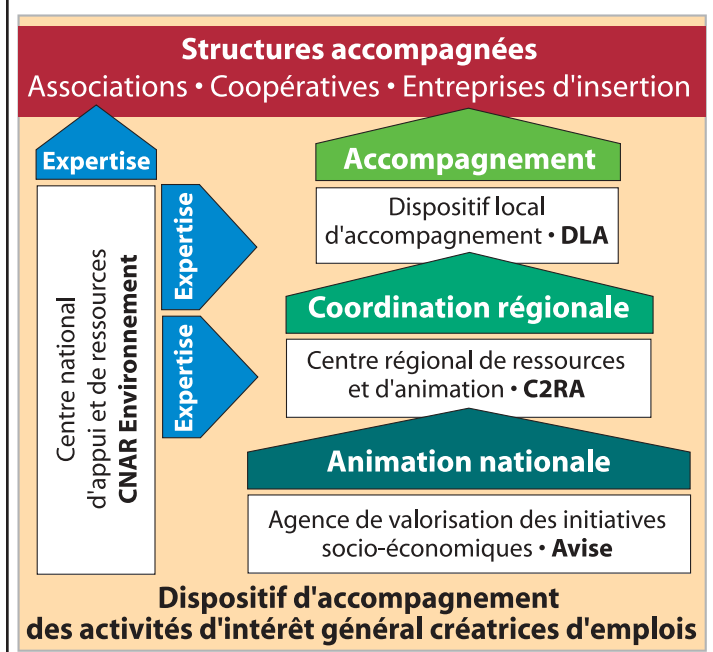
Le plus généralement, le DLA intervient en appui d'une demande des organismes d'utilité sociale ou associations qui le solli-

citent. Il a aussi pour vocation d'aller au-devant du monde associatif et de l'inviter à recourir à ses services. Ni structure d'audit, ni organisme de contrôle, le DLA n'a en aucun cas pour fonction de se substituer aux associations dans la conduite des actions elles-mêmes. Il intervient en soutien et expertise pour aider les structures volontaires dans leurs projets : consolider des activités existantes, en développer de nouvelles, optimiser leur fonctionnement interne, mettre en place une stratégie de communication ou encore rechercher de nouveaux partenaires et financements... Toutes les démarches sont recevables dès lors qu'il s'agit de consolidation ou de développement visant à créer ou préserver des emplois.

La méthode d'accompagnement se traduit d'abord par un diagnostic conduit en partenariat entre la structure DLA et l'organisme volontaire. Cette première étape permet de qualifier les projets et de dégager les forces et faiblesses de la démarche. Ensuite, après validation par le demandeur, le diagnostic sert de point d'appui à la rédaction d'un cahier des charges d'une mission d'accompagnement. Celle-ci, qu'il s'agisse d'une étude de faisabilité comme de la conduite d'un projet, est financée par le DLA et confiée à un expert choisi conjointement avec le demandeur. Enfin, dernière étape, à l'issue de la mission d'expertise, la structure DLA reprend la main pour une évaluation et un suivi qui, eux-mêmes, peuvent déboucher sur de nouveaux projets d'action.

Pour réaliser leur travail d'accompagnement local, les structures DLA ne sont pas seules. Elles s'appuient sur des centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA) qui capitalisent les expé-

LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT ENTEND AGIR SUR LA QUALITÉ DES PROJETS ET LA PERFORMANCE DES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.



associations pour soutenir des activités d'utilité sociale

Rencontre
avec

Vincent Santune

DIRECTEUR DU CONSERVATOIRE DES SITES NATURELS DU NORD PAS-DE-CALAIS

« Nous avons mis en place un plan d'action sur dix ans »

Quinze salariés permanents... Le Conservatoire des sites naturels du Nord Pas-de-Calais est une association qui vise la préservation du patrimoine naturel remarquable de la région. Le dispositif local d'accompagnement lui a donné l'occasion de financer un audit sur son fonctionnement.

Comment avez-vous appris l'existence du dispositif local d'accompagnement ?

La fédération des Conservatoires d'espaces naturels nous a alertés, il y a deux ans. À cette époque, nous étions particulièrement préoccupés par la pérennisation des six emplois jeunes, nous étions donc réceptifs. En parallèle, nous avons été contactés par le Comité de bassin de l'emploi chargé de la mise en œuvre du dispositif. Nous avons donc pris rendez-vous... sans savoir très bien ce que nous pouvions attendre.

Que vous proposait-on ?

De financer une étude. Le budget n'était pas énorme puisque nous disposions de 13 000 euros, cependant la participation des Conseils général et régional permettait de financer l'intégralité de l'étude. Avec ces « petits moyens », il nous fallait cibler, très précisément, les contours de la mission. Nous avons donc élaboré le cahier des charges avec le chargé de mission du Comité de bassin de l'emploi.

Quels ont été vos objectifs ?

Prioritairement tournés « direction des ressources humaines », ils voulaient savoir quelles étaient nos compétences, la nature des liens salariés-administrateurs, le coût réel des services rendus. Nous avons également cherché à recueillir la vision de nos partenaires financiers et techniques sur notre association. L'objet était directement opérationnel, nous visions l'élaboration d'un plan d'action sur dix ans.

Le coût réel des services... Est-ce à dire qu'avant vous ne connaissiez pas votre prix de journée ?

Nous avions une méthode de calcul de notre coût horaire. Cependant, nous n'étions pas sûrs qu'elle correspondait à la réalité. Par ailleurs, il nous semblait important de connaître notre positionnement par rapport au prix du marché. Aujourd'hui, nous savons que notre prix de journée se situe autour de 360 euros. Quand nous facturons des prestations, nous ne sommes vraiment pas chers.

Votre association comprend des salariés mais aussi des bénévoles et des élus... l'audit a-t-il investi le terrain du projet d'entreprise ?

Le plan d'action qui a découlé de l'étude nous a permis de travailler sur les liens entre administrateurs et salariés. Nous avons, notamment, mis en place des séminaires afin de partager une vision commune de la stratégie de notre structure. Financièrement, nous avons dégagé des pistes pour trouver des sponsors.

Comment avez-vous travaillé avec le Comité de bassin de l'emploi ?

Nous avons choisi notre cabinet d'expertise en concertation. Outre le critère pécuniaire, nous avons opté pour la compétence au vu des expériences antérieures. Après ce choix, nous avons passé une convention financière avec le Comité de bassin de l'emploi.

Quel regard portez-vous sur cette structure ? S'agit-il d'un guichet financier ou bien vous a-t-elle véritablement accompagnés ?

Le Comité de bassin de l'emploi a été véritablement performant sur la rédaction du cahier des charges. Il était compétent et possédait une expérience que nous n'avions pas. En revanche, et c'est peut-être une limite, le Comité de bassin de l'emploi accompagne des structures très différentes et très spécialisées. L'entretien d'une ou deux heures ne suffit donc pas à identifier les besoins. Si l'on souhaite que ce dispositif soit efficace, chaque association doit être capable d'identifier elle-même ses besoins, et de cibler une ou deux problématiques maximum. En effet, ce dispositif n'est pas fait pour résoudre les problèmes. Il s'agit juste d'identifier des pistes. On peut regretter également la lenteur de la mise en œuvre de l'audit. Il a fallu un an avant de débiter la phase opérationnelle. Nous avons mis ce temps à profit et nous avons travaillé nous-mêmes sur les différents sujets. Du coup, l'audit nous a été doublement profitable. Il a confirmé notre travail et nous a rassurés sur nos qualités. Par ailleurs, ce regard externe nous a permis d'aller un peu plus vite. Nous aurions certainement fait tout cela... mais il nous aurait fallu deux ou trois ans de plus. ■

RECUEILLI PAR MOUNE POLI

>>> Mél : vsantune_csn5962@yahoo.fr

riences et favorisent une cohérence régionale des méthodes. Elles peuvent également faire appel à une expertise professionnelle organisée par filière. Ces experts sont réunis au sein de Centres nationaux d'appui et de ressources (Cnar) constitués pour chacun des grands secteurs d'activités (environnement¹, culture, sport, médico-social). Le Cnar environnement est animé par l'Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement (UNCPIE) et réunit des réseaux nationaux à savoir l'Aten, Rivages de France, France nature environnement, réseau École et nature, réseau Territoire, environnement, emploi et Comité de liaison énergies renouvelables. Enfin, l'État a confié la coordination nationale de l'ensemble du dispositif à l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé). ■

XAVIER ROBERT
ANIMATEUR DU CNAR ENVIRONNEMENT

1. En 2003, on dénombrait 365 000 emplois dans le secteur de l'environnement et du développement durable, dont 126 000 dans les services publics ou non marchands.

ensavoirplus

>>> Liste et coordonnées des structures DLA : www.avise.org
>>> Animateur du Cnar environnement : Xavier Robert - mél : cnart-environnement@uncpie.org
>>> Membre du Cnar Aten André Lechiguero - mél : andre.lechiguero@espaces-naturels.fr
>>> Membre du Cnar Rivages de France : François Pitron - mél : f.pitron@rivagesdefrance.org