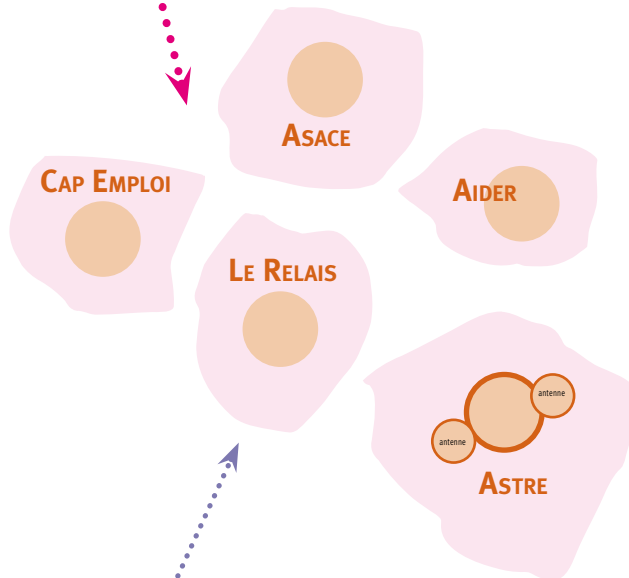


*L'utilité sociale a de la ressource*

### Données chiffrées DLA 70 accompagnements DLA sur le secteur de l'insertion par l'activité économique en Basse-Normandie.



### COORACE



Des stratégies  
de développement  
opérationnelles

*“La plus-value du DLA  
est d'accompagner  
même s'il n'y a pas de  
problème. Ce n'est pas  
un palliatif. L'intérêt  
est de pouvoir grandir,  
de se poser les bonnes  
questions”.*

Directeur de l'association

### Le COORACE

Le COORACE regroupe au niveau national et régional des structures d'insertion par l'activité économiques. Il propose de nombreuses actions :

- représentation,
- communication, diffusion, valorisation,
- accompagnement et promotion d'initiatives innovantes,
- soutien à la création d'activités dans le secteur du service à la personne,
- veille et accompagnement juridique,
- développement de la professionnalisation...

### L'association ASTRE

#### Les activités

- Mise à disposition de personnes (près de 558 demandeurs d'emplois) chez des particuliers (59 000 heures en 2008) ou des entreprises (39 526 heures en 2008)
- Accompagnement socio-professionnel : appui social individualisé, aide à la recherche d'emploi...

#### Les modes de financement

- Un autofinancement de 90% par la vente d'heures de services
- Des prestations pour l'accompagnement (DDASS et DDTEFP) : 8%
- Des subventions diverses (collectivités territoriales et DDTEFP) : 2%

#### Les projets en cours

L'intention est de consolider l'acquis par l'amélioration des outils, l'harmonisation des pratiques entre les antennes (outils informatiques et moyens de contrôle), par une démarche qualité, et un travail de communication.

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens avec :

- David Josset, directeur de l'association intermédiaire ASTRE
- Laurent Bouvet, délégué régional du COORACE Basse-Normandie
- Céline Lefèvre, chargée de mission DLA de la Manche (La ligue de l'enseignement)



*L'utilité sociale a de la ressource*

COORACE : un réseau de structures d'insertion par l'activité économique

### CONTEXTE

- Le DLA a fait de l'insertion par l'activité économique l'une de ses priorités et a accompagné toutes les structures de ce secteur
- Le Coorace, en veille sur les besoins de ses adhérents, repère un manque de stratégie de développement des associations intermédiaires

### CONTRIBUTION DU DLA

- Un accompagnement collectif, avec des temps individuels, pour 5 structures volontaires sur la stratégie commerciale
- Une capitalisation de la démarche pour que d'autres puissent en bénéficier

### IMPACT

- Professionnalisation des structures
- Renforcement du réseau
- Consolidation des emplois

Une action pilote sur le secteur de l'insertion économique menée au niveau régional associe le DLA, le C2RA et le COORACE. Une architecture partenariale efficace duplicable à d'autres secteurs ou d'autres thématiques.

### L'ACCOMPAGNEMENT DLA : ACTION COLLECTIVE

#### Les besoins des structures d'insertion

Le COORACE constate que les associations intermédiaires ne s'affirment pas suffisamment comme acteurs de l'économie sur leur territoire, qu'elles ont des carences de communication et qu'elles peuvent connaître une baisse d'activité. Leur démarche commerciale n'est pas intégrée comme une fonction à part entière.

#### L'accompagnement préconisé

Il s'agit d'outiller les associations pour leur permettre de développer et diversifier leurs offres, et cela passe par :

- une meilleure connaissance du territoire,
- une capacité à renforcer les partenariats publics et privés
- une meilleure organisation : gestion des fichiers de mise en adéquation offre-demande)
- un travail en réseau avec les différents acteurs locaux
- des plans de communication

- une amélioration de l'évolution des compétences des personnes pour mieux répondre à la demande des donneurs d'ordre.

#### Ce que les acteurs concernés disent du DLA

Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

- Il a représenté un gros travail car il a fallu mettre à plat toutes les données socio-économiques.
- C'est un document de travail synthétique très utile (un rapport d'activité global).
- Une proposition d'accompagnement bien ciblée.

Phase accompagnement par le prestataire

- Un travail considérable entre les séances car l'action était concentrée sur un temps court.
- Même si les problématiques des structures sont très variables selon leur taille, les échanges étaient riches car le thème est transversal.
- Un apport de méthodes et une démarche suscitant la réflexion (pas des « recettes »).
- Une écoute réciproque et une confiance instaurée entre le prestataire (qui prend en compte les choix de l'association) et l'équipe qui s'inspire des préconisations du prestataire.

Ce document présente le DLA à travers son action auprès d'une structure accompagnée. Une initiative du comité de pilotage régional du DLA Basse-Normandie

**Secteurs**  
Insertion par l'activité économique

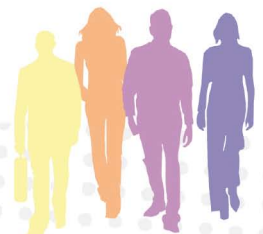
**Territoire**  
Région Basse-Normandie

**Mots clefs**  
Développement économique  
Réseau  
Communication

Porté par



Avec le soutien de



## Réseau COORACE

### Public

Personnes en insertion professionnelle

### Les structures bénéficiaires de l'action collective

AIDER (S'-Hilaire-Harcouet - 50)  
ASTRE (Cherbourg - 50)  
LE RELAIS (Falaise - 14)  
ASACE (Condé-sur-Noireau - 14)  
CAP EMPLOI (S'-Pierr-sur-Dives - 14)

### Comment l'accompagnement collectif a été lancé

- Le COORACE constate les difficultés entrepreneuriales des associations intermédiaires et veut mettre en œuvre une action collective approfondie sur la démarche commerciale.
- Il sollicite le DLA.
- Le COORACE affine le sujet par une enquête exhaustive auprès de ses adhérents et repère celles qui seraient susceptibles d'y participer.
- Puis, les 28 associations intermédiaires de la région (adhérentes ou non du COORACE) sont invitées à une réunion de présentation de la démarche.

### Porteur de la demande Le COORACE

### Implication des structures

Les responsables salariés des structures sauf pour ASTRE où le président était également présent et assidu.

Phase suivi par le chargé de mission DLA

- L'enquête satisfaction était intéressante et suffisante.
- Le travail continue *via* le réseau sur les nouvelles problématiques qui ont émergées lors de l'action collective.

## L'UNE DES STRUCTURE BÉNÉFICIAIRE DU DLA

### ASTRE

#### Son parcours

L'association existe depuis bientôt 25 ans et est l'une des plus grosses associations intermédiaires du département (32% des heures vendues). Installée à Cherbourg, elle a deux antennes et trois permanences maillant le Cotentin. Elle s'appuie sur les spécificités de ses différents territoires : balnéaire, rural ou urbain.

#### Son intention

La vocation d'ASTRE est d'accompagner les personnes en difficulté d'insertion socio-professionnelle afin qu'elles retrouvent leur dignité et améliorent leurs conditions sociales. L'objectif est de leur permettre d'accéder à un emploi durable.

## L'ACCOMPAGNEMENT DLA POUR ASTRE

En 2008 : participation à l'accompagnement collectif

Lors de la réception du courrier présentant l'action collective, un nouveau directeur vient d'arriver. Il saisit cette opportunité, comme moyen managérial de travailler avec les salariés et le conseil d'administration, sur la stratégie commerciale, et de fait, sur le projet associatif.

En 2009 : un accompagnement individuel

Lors de la procédure de reconventionnement des structures d'insertion, Astre sollicite le DLA pour répondre à cette commande de l'État dans de bonnes conditions.

Le travail aboutit à l'écriture d'un projet d'insertion qui allie l'offre de service et le parcours du demandeur d'emploi.

L'accompagnement est conduit de manière participative en respect de la démocratie associative.

*“Le DLA est un outil extraordinaire car il finance de la matière grise, de la recherche et développement”.*  
Délégué régional Coorace

En perspective

Pour ASTRE, suite à ces deux DLA, un focus doit désormais être mis sur la démarche qualité. Avec tout ce qui a été travaillé, l'intention est de formaliser un process et de le valider. Mais, comme les personnes sont là depuis longtemps, il n'est pas facile de transformer les pratiques seuls. En revanche, le DLA représente une aide précieuse, car c'est un tiers reconnu pour sa compétence, légitime dans ses préconisations.

## LES RÉSULTATS CONSTATÉS

- Une prise de conscience de l'importance de la démarche commerciale et de la connaissance de son territoire.
- Le travail fait a permis de se situer dans l'environnement.
- Des plans d'actions (et ciblage des priorités) pour 4 structures (sur les 5).
- Un effet du réseau, des relations créées.
- L'amorce d'une professionnalisation des équipes en matière de stratégie commerciale (à poursuivre *via* les fonds de formation).
- Un travail sur la stratégie de développement économique (tableaux de bord, recherche de nouveaux clients, tarifs).
- Des outils professionnels pour se présenter devant des partenaires avec une meilleure crédibilité.
- Une facilité à renseigner le dossier de reconventionnement (en particulier sur le projet d'insertion).
- Un document concernant la capitalisation et le travail de transfert est en cours.

**L**e DLA finance l'accompagnement, ce qui ne veut pas dire que la structure ne participe pas car elle a aussi des coûts (déplacement, temps) et s'engage fortement.

*“Le DLA a créé la dynamique, il faut l'entretenir”.*

Directeur de l'association

*“Le binôme « directeur-président » est important. On refaisait la réunion pendant le trajet ! Ce temps a été favorable pour échanger et se comprendre sur les termes, réfléchir ensemble sur la stratégie globale”.*

Directeur de l'association

Plus particulièrement, pour *ASTRE*

- Un repositionnement des enjeux et décisions stratégiques avec le conseil d'administration.

- La stratégie étant définie, il devenait possible de faire appel à un professionnel pour la réalisation d'un logo (point de départ à une refonte des outils de communication).

- Effet induit : ayant piloté la démarche commerciale *via* l'accompagnement, le directeur a pu prendre sa place dans la structure (nouvel arrivant après une vacance de poste de huit mois).

## LE PARTENARIAT

### Le partenariat entre le *COORACE* et le DLA

Il s'est construit selon une architecture reproductible à d'autres situations :

#### Une convergence d'intérêt

- Un réseau identifie une problématique commune à plusieurs adhérents, mais n'a pas les moyens d'y répondre.

- Par sa connaissance des structures *via* les diagnostics individuels, le DLA confirme ou infirme les constats.

- Le réseau facilite la mise en lien avec l'ensemble de ses adhérents pour communiquer sur l'accompagnement DLA.

- Le DLA apporte son ingénierie.

- Le réseau construit des actions pour ses adhérents et se fait connaître des structures du même secteur non adhérentes.

**L**e DLA et le *COORACE* ont mis en commun leurs compétences et leurs outils pour optimiser l'accompagnement.

#### Une optimisation des compétences

- Le DLA conduit des diagnostics individuels là où le réseau n'a pas de légitimité pour le faire (regard sur les comptes, par exemple...)

- Par sa connaissance du secteur, le réseau préconise des points de vigilance pour la réalisation du diagnostic (ici, le *COORACE* a fait une note sur les différents points d'interactions socio-économiques à prendre en compte).

- Une capitalisation de savoir-faire qui peuvent être réinvestis dans le réseau.

- Un suivi à plus long terme par le réseau qui reste présent auprès de ses adhérents en sus d'éventuels accompagnements individuels du DLA.

#### Un co-financement

- Le réseau finance son temps de travail d'accompagnement et de suivi.

- Le DLA finance l'intervention du prestataire.

**P**our un réseau, le DLA est un interlocuteur qui permet de démultiplier des moyens d'actions.

- L'intention relève à la fois d'une dynamique « proposez » et d'une démarche volontaire (propre au DLA) car les structures doivent se positionner et déposer une demande claire.

*“ S'engager dans cette démarche demande du temps et de la réflexion pour en tirer profit. La plus grande plus-value est le regard extérieur de l'intervenant, nécessaire pour interpeller la structure sur son fonctionnement ”.*

*Directeur de l'association*

## Modalités

### Un plan d'accompagnement collectif pour les associations intermédiaires de la région en partenariat avec le réseau *COORACE*

- mission de 15,5 jours en 2008 dont 4 journées collectives.

#### OBJET :

- Consolidation des activités par un appui au développement de la fonction commerciale.
- Renforcement des liens entre les associations et leur territoire.
- Capitalisation de la démarche dans les réseaux nationaux d'insertion par l'activité économique

#### DÉROULEMENT :

Articulation d'un travail individuel avec un travail collectif

- analyse de l'existant
- analyse du projectif
- analyse de l'environnement
- mise en place opérationnelle

#### Avec :

- une transmission de concepts et d'outils
- un rapport individualisé
- un travail de capitalisation

## Un diagnostic de territoire

Le *COORACE* apporte une plus-value à l'accompagnement par la réalisation d'un diagnostic pour chaque territoire d'implantation des structures bénéficiaires du DLA :

- analyse du bassin de vie
- analyse du bassin d'emploi
- identification et inventaire des structures concurrentes
- identification et inventaire des collectivités et associations du territoire (connaissance des cibles)

## Impacts territoire

- Les associations intermédiaires développent des activités de proximité adaptées au territoire
- *ASTRE* est un employeur important en terme d'emplois sur les territoires ruraux et balnéaires
- Participe sur le territoire à la politique nationale de non-discrimination
- Développement local
- De l'activité économique qui permet d'agir au niveau social

