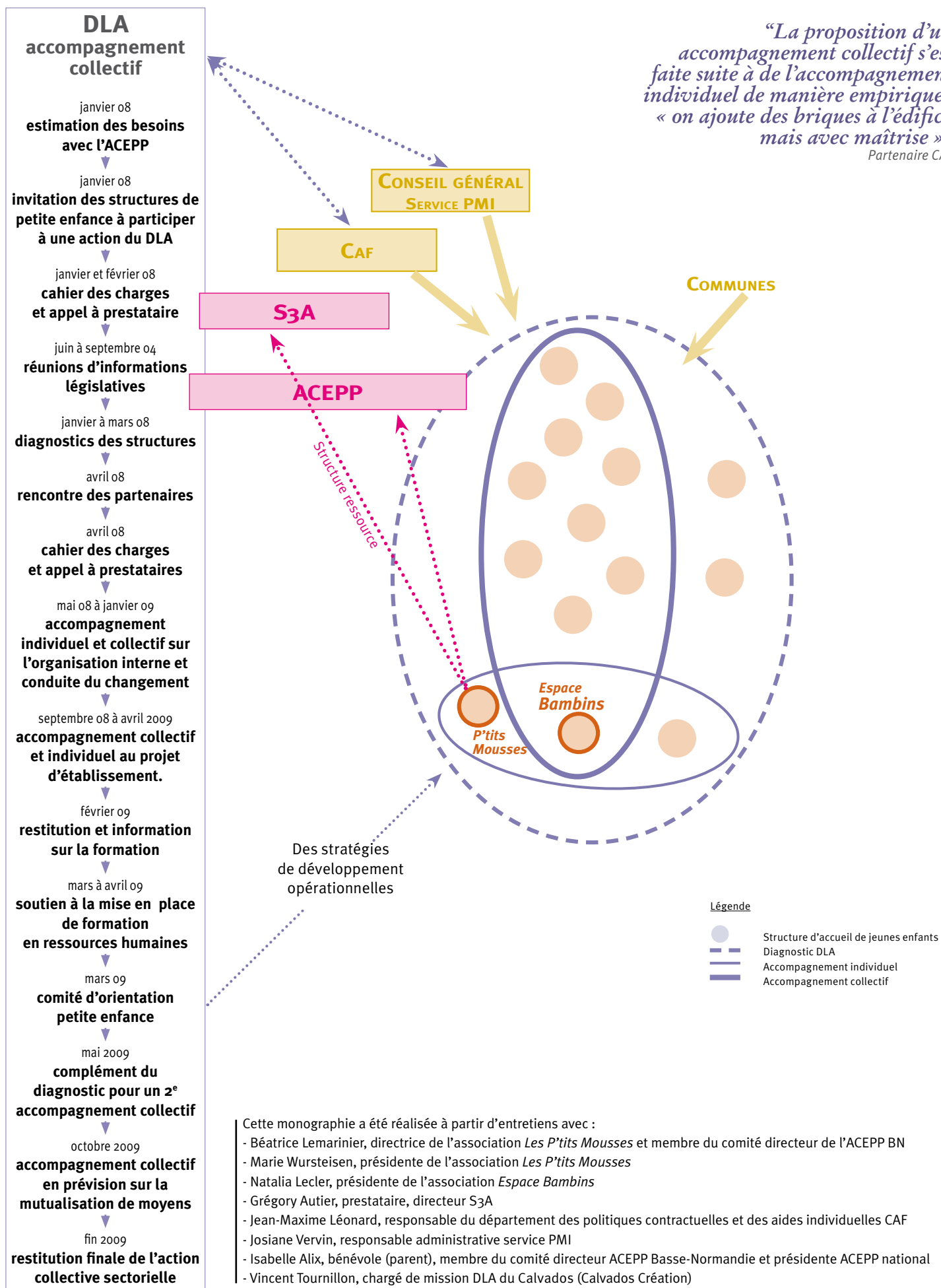


*“La proposition d’un accompagnement collectif s’est faite suite à de l’accompagnement individuel de manière empirique : « on ajoute des briques à l’édifice, mais avec maîtrise »”.*  
Partenaire CAF



# Accompagner la professionnalisation du secteur petite enfance

*Des structures d'accueil : Les P'tits Mousses et Espace Bambins*

## CONTEXTE

- Des structures d'accueil de jeunes enfants isolées
- Une mise en conformité de la réglementation qui nécessite de reconsidérer l'organisation interne
- Une fonction employeur complexe pour des bénévoles qui sont souvent renouvelés

## CONTRIBUTION DU DLA

- Un accompagnement individuel et collectif pour l'ensemble du secteur dans le département
- Un accompagnement porté par un partenariat institutionnel et par des réseaux
- Une forte implication du prestataire
- L'apport de méthodes, d'outils, un soutien humain

## IMPACT

- Une professionnalisation des structures pour une meilleure crédibilité et une sécurisation de l'accueil
- De nouveaux modes de relations partenariales
- Des projets de mutualisation de moyens
- Des structures sauvegardées, consolidées ou en développement

**D**es structures utiles à la vitalité des territoires traversent un passage difficile : nouvelle réglementation à mettre en œuvre qui transforme l'organisation, tension entre bénévoles et salariés, risque de fermeture pour l'une, enjeu de développement pour l'autre...  
Un maillage d'accompagnement individuel et collectif et un partenariat fort va impulser de nouvelles dynamiques.

## L'ACCOMPAGNEMENT DLA : ACTION COLLECTIVE

### Les besoins des structures du secteur de la petite enfance

- Précarité du secteur.
- Isolement des structures.
- Turn-over des bénévoles (besoin de modes de garde éphémère) et difficulté d'implication car l'engagement associatif n'est pas la motivation première.
- De lourdes responsabilités pour les bénévoles et une fonction employeur à assumer sans connaissance de la réalité juridique et économique.
- L'évolution de la réglementation qui impose : l'application d'une convention collective, la mise en place d'un projet d'établissement, d'un règlement de fonctionnement et la définition de fiche de poste détaillée – modifiant de fait, et dans un bref délai, les usages et modes d'organisation.

### L'accompagnement préconisé

À l'écoute des problématiques de ce secteur, le DLA a anticipé les changements prévisibles en proposant une action collective.

Celle-ci repose sur plusieurs axes :

- Appui à la définition et mise en œuvre d'un projet d'établissement intégrant projet social et projet éducatif et pédagogique (formalisation des objectifs, définition du profil des usagers, attentes et besoins, valorisation de la plus-value sociale et éducative, mise en place d'outils et méthodes).
- L'intention est d'opérer un transfert de compétences et de positionner les responsables associatifs comme auteurs de leur projet.
- Appui à l'amélioration de l'organisation interne du travail (répartition des rôles et des responsabilités entre salariés et bénévoles, mise en place de procédure interne, définition d'un cadre d'emploi pour l'application de la convention collective, identification des besoins de formation pour la mise en place d'un plan de formation, aide à la maîtrise de la fonction employeur).

### Secteurs

#### Petite enfance

14 structures concernées, 12 ont été accompagnées.

### Territoire

Calvados

### Mots clefs

Échanges

Mutualisation

Professionnalisation

Porté par



Avec le soutien de



## Réseaux

ACEPP

## Public

jeunes enfants (0-3 ans)

## Nombre de bénévoles Espace Bambins

Accueil des moins de 3 ans en crèche et jusqu'à 6 ans en halte-garderie.

46 familles, un bureau de 6 membres dont 3 très impliqués.

## P'tits Mousses

Multi-accueil petite enfance jusqu'à 6 ans.

115 familles (implication variable) et un bureau de 5 personnes.

## Nombre de salariés Espace Bambins

6 salariés (dont 1 contrat aidé).

## P'tits Mousses

13 salariés (dont 2 contrats aidés). 5 contrats d'insertion transformés en CDI suite à un parcours de qualification.

L'intention est de doter les associations des connaissances nécessaires et d'accompagner la conduite du changement. Les deux accompagnements ont mixé de l'individuel et du collectif.

**L**orsque plusieurs acteurs font les mêmes constats et ont des intérêts en commun, le DLA est un trait d'union capable de mailler et réunir les personnes.

## EXEMPLE DE DEUX STRUCTURES BÉNÉFICIAIRES

### Les P'tits Mousses à Ouistreham

#### Son parcours

L'association est créée en 1991 à l'initiative de parents. Deux ans plus tard, elle bénéficie de locaux mis à disposition par la commune et d'un agrément pour 13 places. En 2005, elle augmente sa capacité d'accueil (25 places) et s'installe dans un local neuf construit par la commune. Puis, 18 mois plus tard, à la demande de la collectivité, elle se lance dans un autre agrandissement et accueille actuellement 37 enfants (dont un accueil périscolaire).

Elle est ainsi passée de crèche parentale, à établissement multi-accueil à gestion parentale, puis à gestion associative, ce qui signifie qu'il a fallu assumer d'importants changements (statut, organisation, locaux, salariés plus nombreux, budget plus conséquent...)

#### Ses intentions

L'intention est d'offrir un service de garde professionnalisé dont les services sont garantis (grâce au partenariat avec la commune), avec la plus-value d'une structure parentale. Ainsi, les parents participent, chacun à leur mesure, à la vie de la crèche (proposition d'activités, aide logistique ou gestion).

#### Les modes de financement

La commune est un partenaire très important (mise à disposition de locaux, de trois salariés, financement de fonctionnement...). Les partenariats avec la CAF et le Conseil général sont également essentiels. L'association s'autofinance à 28%.

#### L'accompagnement DLA

■ La première extension a entraîné de grands changements pour la vie de l'association et cela s'est produit sur fond de relations tendues entre parents et salariés car le partage des responsabilités et des rôles n'étaient pas clairs. Le conseil d'administration a eu le réflexe de demander un accompagnement car il s'est senti démuné face à la gestion du personnel.

**S**ans le DLA, le développement de l'accueil, souhaité par les partenaires, n'aurait pas pu se faire.

Un conflit a pu être résorbé grâce au DLA qui a accompagné le changement et aidé à la mise en place d'une nouvelle organisation interne. Le travail sur une convention collective a clarifié les responsabilités de chacun (salariés et bénévoles).

■ Lors de la deuxième extension l'association a eu peur de perdre son équilibre et a souhaité mieux maîtriser les conséquences de son développement. Elle a donc sollicité le DLA car pour travailler sur les impacts financiers, mettre en place un budget prévisionnel, assurer les procédures juridiques liées à l'augmentation de la masse salariale.

Deux prestataires sont intervenus lors du deuxième accompagnement, l'un sur la démarche qualité et le projet social, et l'autre sur les conséquences de l'extension.

■ À cause de sa taille, de sa solidité et des compétences internes acquises au fil des accompagnements, l'association et sa responsable technique sont devenues des ressources pour l'ensemble des structures de garde. La responsable technique s'est située comme intervenante, lors de l'accompagnement collectif, au nom de l'ACEPP (dont elle est membre du comité directeur).

### Espace Bambins à Aunay-sur-Odon

#### Son parcours

L'association est créée en 1992 pour étendre une offre de garderie locale à un mode multi-accueil. En 2007, la structure connaît une crise qui la met en péril. Les causes sont multiples, relationnelles, organisationnelles et financières. Le climat est tendu et les conditions d'accueil ne sont pas satisfaisantes. Une demande d'accompagnement est faite. Aujourd'hui, l'association a clarifié son projet, a fait des choix, a réduit sa capacité d'accueil de 17 à 13 places pour mieux les assumer, a recentré ses critères d'accueil, s'est ancrée sur son territoire et s'est consolidée.

#### Ses intentions

Proposer un accueil de qualité aux enfants de la commune et des communes avoisinantes.

#### Les modes de financement

La commune met à disposition des locaux et octroie des subventions ainsi que la CAF. Après l'intervention du DLA, la commune a multiplié par trois son financement. La structure s'autofinance à 33%.

*“Le dialogue social est particulier dans ce type de structure car l'employeur est aussi le bénéficiaire du service. Ainsi, la mise en place de la convention collective qui est complexe nécessitait un regard extérieur, neutre et technique”.*

*Responsable du réseau*

*“Sans le DLA, la crèche aurait fermé, ce qui était dommageable pour le territoire”.*

*Présidente de l'association*

## Partenariat avec des réseaux

L'intérêt du partenariat avec des réseaux professionnels est la disponibilité que ceux-ci apportent quand le DLA est ponctuel.

Le DLA a travaillé en coopération technique avec l'ACEPP et S3A.

La construction du projet s'est faite avec des critères clairs et une reconnaissance réciproque de chacun qui a facilité une mutualisation des compétences, l'ouverture et la créativité.

Des passerelles entre les intervenants ont permis de lier l'approche technique et l'approche projet, et de donner une cohérence à l'accompagnement global.

### ACEPP

Des constats et besoins identiques

L'ACEPP local a initié des rencontres entre crèches et a repéré les problèmes déjà évoqués, et en particulier :

- Les bénévoles des structures ressentent un grand besoin d'être accompagnés et trouvent avec le DLA une réponse adaptée à leurs besoins.
- Leurs fonctions évoluent et ils ont besoin de clarifier ce qui relève du rôle des professionnels de ce qui relève de leur rôle.
- La grosse difficulté des crèches associatives est le turn-over des parents qui induit un éternel recommencement. La question centrale est la transmission.

Comment le partenariat est né

À la constitution du réseau régional, l'ACEPP a invité le chargé de mission DLA à une rencontre des adhérents pour présenter le dispositif. *Les P'tits Mous* ont pu témoigner de leur expérience. Cela a entraîné des demandes d'accompagnement individuel puis le montage de l'action collective.

Points de convergences

Outre les mêmes constats sur les besoins énoncés, l'ACEPP a pour socle commun avec le DLA de s'adresser au tandem bénévole-salarié. Il s'agit de s'appuyer sur « le faire ensemble », là où les bénévoles découvrent une réalité et où les professionnels la maîtrisent.

L'ACEPP partage également cette intention de la montée en compétence des bénévoles qui participe de l'éducation citoyenne.

Impact du DLA sur le réseau

■ L'action collective menée par le DLA en partenariat avec l'ACEPP a montré l'intérêt du réseau pour sortir de l'isolement.

■ Le DLA est un soutien complémentaire qui offre des moyens que la jeune association régionale souhaite développer par un partenariat et une coopération avec les ressources locales existantes.

■ Le DLA est un outil qui a donné des moyens, a ouvert des partenariats, a permis de se faire connaître.

■ En réciprocité, l'ACEPP est ambassadrice du DLA car les demandes d'accompagnement sont importantes.

■ Le DLA est un levier en complément d'autres actions. Il ne s'y substitue pas.

■ Le DLA donne du crédit aux associations et les partenaires voient le sérieux de l'action.

Perspectives du réseau

Le réseau va pouvoir assurer une pérennité à la dynamique engendrée lors de l'action collective et ancrer son réseau au niveau régional.

L'ACEPP souhaite prioriser le travail sur la transmission par la construction d'outils, par une réflexion sur la mutualisation de moyens et de personnel.

Il ne s'agit pas de faire appel systématiquement au DLA. « La question première est celle de ce que l'on veut faire ensemble et de solliciter les moyens les plus adaptés ».

### S3A

Le DLA a souhaité conduire un travail d'envergure sur tout un département et sur tout un secteur professionnel à la fois de manière ponctuelle, technique, et à la fois de manière durable.

L'intervention de S3A est spécifique à cet accompagnement sectoriel. Elle se fait sur plusieurs séquences et à différents niveaux :

- pour ses compétences de prestataire concernant les accompagnements individuels et collectifs.
- dans le cadre de sa mission de point d'appui à la vie associative, pour permettre aux associations individuellement et au réseau ACEPP de continuer à le solliciter.
- pour sa vocation à créer de l'innovation et à mettre les structures en réseau pour envisager un parcours dans la durée (formation, mutualisation de moyens).

**L**e DLA donne un coup de projecteur important et fait le lien avec le réseau qui assure le suivi dans la durée.

### L'ACEPP

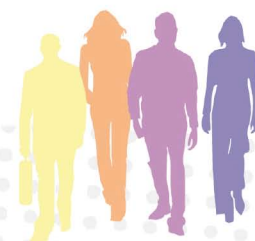
C'est un réseau national de parents et de professionnels qui relie et apporte un appui aux crèches parentales. L'ACEPP s'est créée pour impulser des valeurs éducatives dans les modes de garde, avec une forte implication des parents. Le tandem professionnel-salarié est le pilier de ce réseau qui allie valeurs idéologiques et professionnalisme. L'ACEPP s'est mobilisé pour la professionnalisation et donner un statut clair aux salariés (souhait d'une convention collective). Au niveau de la région, le réseau est nouveau et porté uniquement par des bénévoles.

### S3A

S3A est créée le 1<sup>er</sup> juin 1994 à l'initiative de la municipalité d'Hérouville et d'associations sportives cherchant à professionnaliser leur gestion comptable et administrative. Pour plus de souplesse, ce service municipal est devenu un an plus tard une association. En 1997, l'association modifie son projet en s'ouvrant à d'autres associations et en acceptant la co-gestion d'une maison des associations impulsée par la ville. Une transformation qui conduit S3A, initialement, service municipal sous forme associative à devenir une véritable association d'éducation populaire. Elle renforce ses compétences dans l'accompagnement et devient un point d'appui à la vie associative. À compter 2004, comme d'autres points d'appui, elle travaille en complémentarité partenariale avec le DLA.

*“Le DLA a joué son rôle : faire évoluer les personnes sur le plan professionnel”.*

*Partenaire Conseil général*





### Comment l'accompagnement collectif a été lancé

- Lors d'accompagnements individuels, le chargé de mission DLA a détecté des besoins similaires (organisation interne du travail, mise en conformité avec les nouvelles réglementations : convention collective, projet d'établissement, fiche de poste détaillée...).
- Il a alors rencontré des partenaires institutionnels, la CAF et le Conseil général, pour bien comprendre les questions réglementaires. Cela lui a permis, par la suite d'affiner le diagnostic et de rédiger un cahier des charges cohérent.
- Il a ensuite invité les 14 structures du département à une réunion d'information sur ces sujets.
- Compte tenu du principe de démarche volontaire des associations, actrices de leur accompagnement, celles-ci étaient ensuite libres de faire une demande de DLA (12 structures ont été accompagnées).

### Implication des structures

Une forte implication des présidents, des membres du bureau et des responsables techniques des structures mobilisés en 10 mois.

### Une complémentarité entre accompagnement individuel et collectif

- L'individuel est directement productif car le prestataire est centré sur la problématique de la structure, tandis que le collectif apporte de l'échange et des éléments théoriques.
- Même si les structures ne sont pas toutes au même stade d'avancement sur leur projet, chacun va à son rythme grâce au travail individuel.

### De la cohérence entre les intervenants

- L'intervention de plusieurs prestataires améliore la qualité de l'accompagnement (nouveaux éclairages) par la complémentarité de leurs compétences ou de leur approche.

### Phase suivie réalisée par le chargé de mission DLA

- Les acteurs ne se sentent pas abandonnés après l'accompagnement (qui est limité dans le temps) car le réseau le point d'appui S3A et l'ACEPP assurent une continuité. De plus, ils ont acquis des compétences et de l'autonomie.
- Lors de la réunion de bilan est évoqué un besoin de formation du personnel technique et bénévole sur la fonction employeur et l'idée de mutualiser des moyens. Ainsi, la formation, mise en place pour les structures qui ont bénéficié du DLA, assure une continuité du travail collectif (sur le plan technique et humain) car le chargé de mission DLA assure le lien avec l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé).

## LES RÉSULTATS CONSTATÉS

### Les structures sont sorties de l'isolement

- Les liens créés entre les acteurs ont facilité une vie de réseau et ceux-ci sont rassurés par la présence de l'ACEPP au niveau régional.
- La connaissance des autres structures et le partage d'expériences a rompu l'isolement.
- L'accompagnement a constitué un lieu de réassurance, indispensable pour les bénévoles et les salariés.
- Les échanges de pratiques professionnelles ont créé des émulations et la motivation à poursuivre, malgré les contraintes. Cela a entraîné l'émergence d'autres besoins communs : la communication de l'offre de services ou la mutualisation de poste comptable.

### Les structures se sont professionnalisées

- Le travail, à partir des contraintes réglementaires, a « tiré vers le haut » vers une véritable professionnalisation. Même s'il reste encore, pour certains, une fragilité sur la comptabilité.
- Adoption de la convention collective.
- Réel éclairage sur les devoirs, normes, textes et obligations. Meilleure place faite aux salariés.
- La formalisation des fiches de postes a eu pour conséquence :
  - une avancée significative dans la clarification des rôles et responsabilités de chacun.
  - une facilitation de la transmission de la fonction employeur assurant ainsi une pérennisation.
  - une prise de conscience par les bénévoles de l'importance que les responsables techniques puissent se détacher de leur quotidien et participent à des réunions pour de l'échange d'expérience et de la formation.
- Une appropriation des outils.
- De la sécurité pour l'accueil des enfants.

### Les structures et les emplois sont consolidés

- Pour *Espace Bambins*, le DLA a permis un rétablissement significatif de la situation financière et organisationnelle qui, non seulement, sauve la structure mais lui donne les capacités de se pérenniser de manière professionnelle et de renforcer son partenariat avec la collectivité locale.
- Pour *Les P'tits Mousses*, le DLA a aidé à franchir un cap dans un moment délicat de développement et la solidité de cette structure est désormais repérée par les partenaires. Elle est devenue une ressource pour la professionnalisation des autres structures lors de l'accompagnement collectif.

### L'organisation interne est clarifiée et apaisée

- L'intervention d'une tierce personne rend plus sereines les relations de travail et facilite un nouveau dialogue.
- Avec le DLA, l'association est sortie de son impasse face à l'organisation du travail et la gestion du quotidien.

### Une transmission rendue possible

- Une prise de conscience des parents mais surtout des salariés de la nécessité de sensibiliser tout nouvel adhérent à l'obligation de participation à la gestion ou à la vie associative.
- Même s'il est prématuré de l'évaluer, la formalisation du projet d'établissement, du règlement et des fiches de postes va faciliter la transmission aux membres du bureau qui auront une vision clarifiée des rôles et qui auront moins peur de la fonction employeur.

*«Savoir qu'on est pas tout seul, que d'autres ont des solutions, c'est rassurant de travailler en réseau».*

*Directrice de l'association*

## Des compétences acquises

- Une montée en compétences des acteurs, y compris pour le prestataire qui a pu ensuite se « spécialiser » et devenir interlocuteur privilégié pour le DLA en ce qui concerne le secteur petite enfance.
- Montée en compétences de la responsable technique des *P'tits Mousses*, devenue personne ressource pour le réseau (elle a par ailleurs suivi une formation qualifiante).
- Des compétences entrepreneuriales pour les bénévoles qu'ils peuvent transférer dans d'autres situations.
- Une valorisation des personnes.
- L'acquisition de méthodologie.
- L'appropriation des outils.

## De meilleures relations avec les partenaires

- Un sentiment de reconnaissance et de soutien des partenaires (Conseil général, CAF, communes) sur leur rôle d'utilité sociale et la qualité du service rendu.
- Ouverture de nouveaux dialogues, prise de conscience des membres de la municipalité des difficultés de terrain. Encadrement PMI clarifié.

## LES PARTENARIATS

Les collectivités territoriales reconnaissent le rôle d'utilité sociale de ces structures pour le territoire. Elles en connaissent la fragilité et savent qu'elles sont sollicitées en complément de l'intervention de la CAF (soumise à un plafond). Elles font alors le choix, soit de municipaliser ce service, soit d'aider à la pérennisation d'une association à gestion parentale. Dans chacun des exemples cités, la question du partenariat est très forte.

Avec l'accompagnement, *Espace Bambins* a pu prendre de l'assurance et osé demander une augmentation de subventions. L'intervention du prestataire a mis en exergue les intérêts réciproques comme base d'un partenariat. Ainsi, la commune a souhaité mener une réflexion sur le secteur petite enfance en initiant une commission *ad hoc*. Cela a déclenché une volonté politique sur la petite enfance. *Les P'tits Mousses* ont établi depuis longtemps une relation de confiance avec leur commune.

**L**s'agit de créer des ressources suffisantes et pérennes pour que lorsque l'accompagnement DLA est terminé, les compétences restent.

**L**'accompagnement est un appui à l'engagement partenarial.

L'association reçoit un soutien important et communique sur ses actions et évolutions sans pour autant se sentir dépendante ou instrumentalisée. Acteurs associatifs et acteurs institutionnels convergeaient sur la nécessité de traiter les problématiques des structures de garde par un accompagnement. Les partenaires ont été associés dès le démarrage au travail effectué et celui-ci s'est déroulé dans la transparence et la concertation.

## Partenariats institutionnels

### Le Conseil général

#### Rôle des services PMI du Conseil général

Les services PMI ont un rôle de contrôle, d'autorisation d'ouverture et de fermeture des structures, ce qui peut rendre le partenariat délicat. De ce fait, le Conseil général s'est tenu en retrait de l'action tout en étant informé très efficacement par le chargé de mission DLA de l'avancée des travaux (une information régulière transparente, intéressante). Le partenariat se déroule dans la confiance.

Les services PMI apportent des conseils aux structures (sans pour autant pouvoir accompagner) et le travail du DLA est complémentaire. Ils ne pourraient pas intervenir sur les aspects juridiques, par exemple. Le DLA est, à ce titre, rassurant.

#### Mode de participation au DLA

Le service PMI veille à ne pas faire d'ingérence. Sa participation a consisté à écrire à l'ensemble des structures pour proposer l'aide du DLA sur la mise en conformité de la nouvelle réglementation. Les associations sont ensuite restées libres d'y participer (respect de la démarche volontaire). Elles ont construit leurs solutions et celles-ci sont en adéquation avec les attentes du Conseil général, ce qui ne peut qu'induire une satisfaction.

#### Convergence d'intérêts

Son intérêt est de constater que les structures sont professionnelles et fiables. Il s'est attaché au résultat : toutes les structures ont un projet d'établissement conforme à la réglementation, celles en difficulté ont redressé leur situation et se sont consolidées.

## Comment l'accompagnement a été pensé

Pour répondre de manière efficace aux besoins détectés, le chargé de mission a organisé l'action du DLA de façon à :

- Faciliter la mise en réseau (ingénierie collective, appui sur l'ACEPP),
- Associer les partenaires institutionnels dès l'amont et de les tenir informé au fil de l'évolution,
- S'ouvrir à des partenariats socio-professionnels (syndicat, OPCA,...),
- Choisir un prestataire de proximité, déjà en appui à la vie associative (S3A),
- Lui permettre de se spécialiser sur le secteur petite enfance pour qu'il puisse assurer un suivi continu (souplesse dans la procédure).

## Un accompagnement structurant

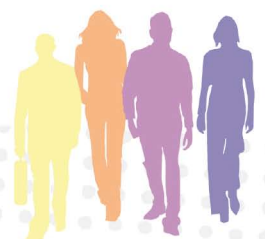
La mutualisation de fonds de formation permet :

- d'organiser une action de formation commune,
- de continuer le travail fait dans le cadre du DLA,
- de renforcer la vie de réseaux,
- de formaliser une montée en compétences des acteurs (bénévoles et salariés).

Cela n'aurait pas été possible sans le travail initial du DLA.

*“La qualité du DLA est liée aux personnes, au mode d'animation et au dispositif lui-même”.*

Partenaire CAF



## Les partenariats avec le DLA

### Conseil général

- Financier : sur le fonctionnement du dispositif, sur des ingénieries d'accompagnement.
- Technique quand cela est requis.
- Prescripteur du DLA lorsque des structures ont besoin d'accompagnement.

### CAF

- Technique : croisement de problématique et construction de réponses.
- Financier : non fléché car tous les champs traités par le DLA concernent la CAF.
- Participation au comité de pilotage.
- Prescripteur du DLA lorsque des structures ont besoin d'accompagnement.

Le partenariat avec le DLA est considéré comme très positif car les conditions sont favorables à la confiance.

## Caractéristiques du territoire

Le Calvados est le département le plus dynamique du point de vue démographique de la région. Un bassin de vie important sur l'agglomération de Caen et des zones résidentielles et rurales sur le reste du département.

## Impacts territoire

- Des services professionnels pour l'accueil croissant de jeunes enfant. Les structures ont des listes d'attente.
- Les structures participent à l'attractivité des territoires.
- Du lien social.
- Les *P'tits Mousses* est la plus grosse association employeuse sur le territoire et seule à accueillir les moins de 3 ans.
- *Espace Bambin* est la seule structure de garde collective sur un rayon de 60 km.

Les structures ont pu, sans appréhension, faire part de leurs difficultés, aboutir à une consolidation et pérennisation de leurs projets, dynamiser la présentation de leur structure, montrer leurs savoir-faire auprès des usagers, apporter une garantie professionnelle.

## La CAF

### Rôle de la CAF

La CAF contribue à la création, consolidation, professionnalisation, développement de structures (quelque soit leur statut) qui portent des politiques enfance, jeunesse, famille pour servir l'intérêt des allocataires. Ce sont des partenariats sur projet.

### Partenariat avec le DLA

Même si la CAF connaît le DLA depuis le début et apprécie l'approche économique de son intervention, elle n'en est devenue partenaire qu'à l'occasion de ce travail sur le secteur petite enfance.

Le maillage s'est fait lorsque le chargé de mission DLA a rencontré le responsable des politiques contractuelles de la CAF pour mettre en place cette action collective sectorielle.

### Convergence d'intérêts

La CAF ne se situe pas dans une logique de contrôle tout en ayant besoin que les acteurs, à qui elle confie des missions, soient fiables.

L'accompagnement des structures de petite enfance était particulièrement pertinent et en phase avec les intérêts de la CAF qui est vigilante à la gestion de crèches tenues par des associations (qui sont face à de la technicisation, à des contraintes administratives et financières, alors qu'elles sont souvent des structures fragiles). La CAF a besoin que les associations soient compétentes sur ce sujet très sensible.

### Ce que ces partenaires disent du DLA

- Le DLA a fait un travail de décryptage et a aidé à la rédaction du projet d'établissement.

La qualité du partenariat est la condition de la pérennité des structures. C'est l'intérêt de tous que le partenariat fonctionne bien car la petite enfance est un champ sensible.

- Il apporte des réponses à des questions techniques avec de la neutralité et de la souplesse.
- La force de l'accompagnement a résidé dans l'implication du prestataire qui s'est mis à l'écoute des personnes et des associations.

■ Le DLA offre un service d'accompagnement professionnel systématique complémentaire au travail technique des conseillers CAF ou des techniciens du Conseil général.

■ Le DLA est une démarche à la fois souple et structurée, qui est maîtrisée, centrée sur l'opérationnel, avec du suivi, des tableaux de bord, de la méthode.

■ La démarche a été animée à partir d'un ciblage des besoins et la mise en œuvre de moyens en cohérence.

■ Les résultats ont pu être constatés grâce à une information claire et transparente contenant des indicateurs de résultats et un regard critique sur l'avancée de la situation. Cette formalisation est un reflet honnête et consistant de la réalité.

■ Le suivi est aisé car le cadre est bien posé, le pilote sait où il va, avec qui, jusqu'où. Cela constitue un critère de réussite important.

■ Par ailleurs, le pilotage multi-partenarial sur l'ensemble du champ de l'économie sociale et solidaire est particulièrement apprécié et son fonctionnement très satisfaisant (un comité de pilotage animé dans un esprit de souplesse, de manière démocratique et conviviale, avec un esprit d'ouverture entre les participants). Cela facilite l'adhésion des partenaires à la démarche. Une culture du partenariat est instaurée. Elle est facilitée par la présence de la CRES qui assure le « fil rouge » et apporte sa compétence d'animation.

### Effets induits

Cette professionnalisation, souhaitée par tous, entraîne une augmentation des coûts de fonctionnement. «La professionnalisation coûte chère, ça n'a pas de prix, mais un coût élevé».

Dans la mesure où la CAF ne peut pas abonder plus, elle est fortement intéressée par le projet de mutualisation de moyens des fonctions comptables. Outre les économies d'échelle, cela apportera la garantie de budgets et de rendus des comptes fiables.

### OPCA

Les OPCA ont été associés comme partenaires pour la suite de l'accompagnement qui prendra la forme de séances de formation pour les responsables techniques et président-e-s des structures. Ceux-ci pourront approfondir leur compétences en ressources humaines et management.

## L'accompagnement DLA

■ Alors que l'association est au bord de la cessation d'activités, une maman, nouvellement élue, va assumer la présidence et demande un accompagnement pour faire face à la complexité de la situation. Elle se tourne vers l'ACEPP qui l'oriente sur le DLA.

■ Aux difficultés qui se sont accumulées, s'ajoute la nécessité de se mettre aux normes sur le plan réglementaire et en particulier d'appliquer la convention collective, de définir le projet d'établissement, un règlement de fonctionnement et de réaliser la fiche de poste de la responsable technique.

Le travail sur la réglementation va permettre d'amorcer un dialogue interne et de résorber les difficultés relationnelles. L'accompagnement crée une forte cohésion et mobilisation des bénévoles qui se sont répartis les tâches pour sortir par le haut de la situation.

■ Espace Bambin bénéficie d'un accompagnement individuel et collectif et reçoit des réponses pleinement complémentaires.

■ Mais, alors que la situation humaine et organisationnelle est assainie, survient une fragilité financière. Le prestataire reste pour aider à établir les budgets, à remettre la comptabilité sur pied, et aussi à négocier une augmentation de subvention.

■ L'association reçoit alors un soutien exceptionnel de la commune, de la CAF et du Conseil Général qui actent l'avancée significative de la structure, celle-ci ayant surmonté toutes les difficultés internes et s'étant mise aux normes.

■ Au-delà de son besoin initial, l'association a bénéficié d'un accompagnement complet sur la fonction employeur, qui était au cœur des difficultés. L'association ne pouvait pas s'en sortir seule car il fallait être sur « tous les fronts », tout découvrir et apprendre et faire tourner la crèche au quotidien.

## Ce que les acteurs concernés disent du DLA

### Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

■ Le DLA écoute un besoin et formalise la demande pour faciliter l'accompagnement.

■ La formalisation n'est pas « rigidité » car l'adaptation aux besoins prime sur le cadre normatif.

■ La phase diagnostic est une porte d'entrée, une base pour discuter avec la structure et lever d'autres problématiques qui ne seraient pas apparues au premier regard.

*“Les questions posées lors du diagnostic m'ont fait prendre conscience de tout ce qu'il fallait savoir. Nous avons pu hiérarchiser les urgences”.*

*Présidente de l'association*

■ La phase diagnostic permet de clarifier, de poser à plat les enjeux.

■ Une sécurité, un appui fiable.

### Phase accompagnement par le prestataire

#### **De la proximité culturelle et géographique**

■ Un prestataire associatif se positionne avec sa culture d'éducation populaire, au cœur de la vie associative : faire « avec » et ne pas faire « à la place de » ; de multiples rencontres plutôt que des journées balisées ; un travail de proximité ; une capacité à mettre les acteurs en réseaux ; une bonne connaissance du milieu et de son environnement...

■ Le prestataire se met au rythme de l'association et de ses bénévoles, avec des réunions innombrables, tardives où il était toujours présent et à l'écoute.

■ Disponibilité et engagement exemplaires sont maintes fois soulignées.

#### **Un travail avec les acteurs**

■ Le prestataire rencontre individuellement chaque acteur (bénévole et salarié) pour sortir de la situation de crise relationnelle. Cela enclenche la confiance, rassure les salariés par rapport à leur emploi. Les solutions sont construites ensemble car chacun est écouté et respecté.

■ Un accompagnement à dimension variable : des réunions par type de postes, avec toute l'équipe, avec seulement les bénévoles, avec tous...

■ Même si le besoin global est identique pour chacune des structures, le prestataire ne « duplique » pas une méthode, mais se met à l'écoute des spécificités de chacune pour que les acteurs puissent construire leurs propres outils et se les approprier.

#### **Une adaptation à l'évolution**

■ L'accompagnateur écoute les besoins sous-jacents aux questions techniques : ainsi, au-delà du travail sur une fiche de poste, un travail de médiation est indispensable en soutien à la relation employeur/salarié pour que le changement soit accepté et approprié de part et d'autre.

■ Le prestataire ne se contente pas de répondre au cahier des charges, il va au-delà.

■ Le prestataire suit pas à pas l'association.

#### **Un rôle multiple**

■ Un tiers facilitateur et parfois médiateur, il ouvre de nouveaux regards.

■ Rôle à la fois humain (travail sur les relations) et technique (budget prévisionnel, écriture comptable, statut...).

## Modalités

### **Un plan d'accompagnement sectoriel construit en concertation avec les partenaires.**

■ Autant de diagnostics que de structures concernées par l'accompagnement individuel et collectif.

■ Le DLA s'est focalisé sur les aspects techniques (convention collective et gestion des ressources humaines) tout en choisissant un prestataire en capacité d'aller au-delà de la simple demande technique, par son rôle de point d'appui à la vie associative (S3A) et en sollicitant le réseau ACEPP pour accompagner les projets associatifs et assurer un lien durable entre les structures.

■ Deux cahiers des charges ont été rédigés :

- une mission de 15 jours dont 12 en individuels pour l'appui à l'organisation du travail, confiée à S3A.

- une mission de 9 jours concernant le projet d'établissement, confiée à l'ACEPP.

■ Le plan d'accompagnement a articulé plusieurs dimensions :

- celle de la géométrie variable avec de l'accompagnement individuel (chaque structure pouvant avancer à son rythme) et du collectif (pour s'enrichir des expériences des autres et créer du réseau).

- celle du partenariat, en s'appuyant sur le réseau ACEPP et sur le point d'appui S3A (pour garantir une continuité et renforcer l'effet du travail collectif) et par un travail de concertation de la CAF et des services PMI du Conseil général (ce qui a assuré un suivi et validé la professionnalisation).

