



Enjeux de gouvernance et de travail à distance dans une région au périmètre élargi
Accompagnement collectif et individuel des DLA de Bourgogne Franche-Comté – cahier des charges

Le Dispositif Local d'Accompagnement a pour mission d'appuyer le développement de l'emploi des associations, des structures d'insertion par l'activité économique et des coopératives, en leur apportant un accompagnement de proximité. Le DLA s'inscrit dans le cadre de politiques publiques visant à :

- asseoir le modèle économique des structures d'utilité sociale employeuses,
- favoriser la création et la pérennisation d'emplois de qualité au service des structures,
- aider les structures à renforcer leurs compétences pour leur permettre d'adapter leurs activités à l'évolution de leur environnement et de renforcer leur fonction employeur,
- faciliter l'ancrage des activités et des structures accompagnées dans leur territoire d'action.

Une telle action s'inscrit dans une démarche plus générale de développement de l'emploi local générateur de richesses et de développement durable des territoires.

Pour concourir à ces objectifs, le DLA peut appuyer les structures bénéficiaires en finançant des ingénieries réalisées par des prestataires. Le DLA a la responsabilité de qualifier les besoins des bénéficiaires, de valider l'opportunité des demandes d'accompagnement et d'établir le cahier des charges de ces missions et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre. Le DLA prend en charge le financement de ces actions grâce aux fonds reçus de l'Etat, de la Caisse des Dépôts et Consignations, du Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et du Fonds Social Européen.

Structuration de la note

Présentation de la démarche : contexte et constats 2

Les enjeux identifiés par le DLA et ses partenaires 3

 2. Les enjeux du numérique et des outils collaboratifs dans la réponse à apporter aux évolutions des modes de gouvernance 4

Les préconisations du DLA 5

Le plan d'accompagnement proposé..... 6

Ingénierie envisagée..... 8





Présentation de la démarche : contexte et constats

Premier élément de contexte : la structuration régionale des mouvements associatifs (Fédération régionale ou Union régionale pour les associations fédérées, Ligue ou Comités régionaux dans le champ du sport) demeure assez largement incomplète, mal stabilisée : de fait, une partie significative des accompagnements conduits par le DLA régional de FC portent sur des démarches de réorganisation du fonctionnement d'un échelon régional. Les accompagnements en 2014-2015 ont porté notamment sur les aspects suivants : consolidation ou montée en gamme de l'échelon régional, consolidation de l'emploi de coordination régionale ; réflexion sur des mutualisations et une réorganisation des compétences entre échelons départementaux et régional, voire disparition de l'échelon départemental au bénéfice d'un échelon régional renforcé ; travail sur le projet associatif de l'échelon régional, en cohérence avec les activités et attentes des échelons départementaux.

→ *On est donc dans un contexte où le mouvement de régionalisation est encore, pour certains acteurs associatifs, une démarche incomplète, pas stabilisée ; où une certaine remise en cause du fait fédératif (quel est mon intérêt, en tant qu'association locale, à adhérer – et cotiser – à une FD, une FR et au-dessus une fédération nationale ? pour quel retour en ma faveur ?) amène des échelons départementaux et infra-départementaux à remettre en cause la pertinence du niveau régional, déstabilisant du même coup son modèle économique et son organisation. Pour nombre d'échelons associatifs régionaux, trouver un modèle d'organisation et d'animation de leur territoire était déjà un enjeu fort avant 2015. En Bourgogne, même si la façon dont ces enjeux régionaux ont été investis a été différente, se pose également la question de l'organisation régionale des réseaux associatifs.*

Second élément de contexte, la fusion des Régions Bourgogne et Franche-Comté, au 1^{er} janvier 2016. La question a fortement mobilisé les têtes de réseau associatives en 2015, en venant heurter les démarches de recomposition à l'échelle des anciennes régions. Les DLA régionaux se sont mobilisés et ont proposé en réponse un accompagnement collectif intitulé : « Réforme territoriale et rapprochements d'associations : quels modes de structuration et de représentation à l'échelle de la Bourgogne Franche-Comté ? ».

Cet accompagnement a donné lieu à 4 sessions qui ont rassemblé pas loin de 40 têtes de réseau et associations régionales de Bourgogne et de Franche-Comté.

→ *L'enjeu du rapprochement des 2 Régions est bien, pour un nombre important d'acteurs de l'ESS organisés régionalement, une question qui ressortait dans l'ordre des priorités dès 2015 et qui s'est confirmée en 2016.*



Troisième élément de contexte : la transition numérique des associations.

La transition numérique est un terme dont le concept reste encore flou, et nombre d'acteurs économiques ont leur définition. Parmi celles qui circulent, on peut retenir la suivante : « La transformation numérique est l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance ou la portée d'une organisation ».

Si le concept est encore à consolider, il peut néanmoins être cerné par les différents éléments suivants :

- La transition numérique est une tendance globale ; elle concerne l'ensemble des organisations, donc également les associations¹ ;
- Elle repose sur la prise de conscience du basculement vers un quotidien où le numérique a pris le dessus sur l'analogique, où le web et les services en ligne sont omniprésents dans notre vie quotidienne ;
- Elle doit générer des gains en terme d'efficacité, une amélioration de la performance ;
- Au cœur de la transition numérique se trouve la nécessité de faire évoluer les processus, ce qui ne va pas sans bouleversement dans le fonctionnement des organisations ;
- La résistance au changement est souvent considérable : le véritable défi de la transition numérique, pour les organisations, n'est pas externe, mais interne ; elle concerne avant tout les processus et les mentalités. La transition numérique relève en effet d'une mutation plus profonde que la simple introduction d'un outillage. Le numérique est une véritable caisse de résonance des modes de fonctionnement d'une organisation. Elle est perturbante pour les organisations, les lieux de décision et d'actions bien au-delà de l'adaptation des salariés (qui vivent déjà le numérique en dehors de leur statut de salarié).

Les enjeux identifiés par le DLA et ses partenaires

1. Les enjeux de la gouvernance associative régionale dans le cadre d'une nouvelle territorialité

Pour une meilleure compréhension de la notion de gouvernance associative nous retenons ici la définition ci-après, fruit d'une production du Mouvement associatif et de la Fonda.

La gouvernance, c'est quoi ?

¹ Cf. notamment les événements « Résolutions numériques » organisés dans différentes villes françaises en 2016 par le Mouvement associatif ; et le rapport publié en 2014 par Recherches & Solidarités, « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisations citoyennes »



Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une structure.

Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités. S'interroger sur la gouvernance revient à se questionner sur la démocratie interne de sa structure et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision².

La question de la gouvernance de l'association, qui fait régulièrement l'objet d'accompagnements dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement, est dans bien des cas un chantier permanent, un sujet remis régulièrement en débat.

Cette nécessité de réinterroger régulièrement la qualité, la pertinence de la gouvernance, est accrue de façon particulière avec la réforme territoriale qui a vu fusionner les Régions Bourgogne et Franche-Comté : les acteurs associatifs de dimension régionale, qui doivent s'adapter à cette nouvelle territorialité, engagent des mouvements de rapprochements entre homologues des 2 anciennes régions, au terme desquels l'aboutissement sera la fusion, ou la mise en place d'une union, ou parfois encore l'établissement de coopérations renforcées.

Dans tous les cas, les acteurs associatifs organisés régionalement doivent revoir leurs fondamentaux à l'aune de ce nouveau territoire : parmi les fondamentaux touchés, la gouvernance est un enjeu important. Pour problématiser la situation on peut dire que, de façon paradoxale, cette évolution amène à maintenir voire renforcer la proximité (avec les parties prenantes) dans un territoire élargi ; qu'il faudra susciter de la participation – active et équilibrée dans la représentation des territoires – au sein d'instances de gouvernance qui pour certains vont s'éloigner géographiquement et parfois aussi symboliquement.

2. Les enjeux du numérique et des outils collaboratifs dans la réponse à apporter aux évolutions des modes de gouvernance

Il y a au moins 2 enjeux identifiés, un premier relatif à la transition numérique en soi ; le second qui fait apparaître les outils du numérique comme une réponse possible à l'enjeu identifié ci-dessus de la réorganisation de la gouvernance des associations régionales.

Sur le premier point : la communication actuelle sur les enjeux du numérique, qui touche les associations comme d'autres acteurs, la leur donne comme une évolution inéluctable - le numérique va changer nos vies, nos modes de pensée, nos façons de travailler – sans indiquer comment s'emparer du sujet pour reprendre le pouvoir sur ce qui leur arrive.

² Le MA Rhône-Alpes, la Fonda et la Région Rhône-Alpes, « Gouvernance et engagements associatifs : enjeux et leviers pour agir », septembre 2015.



Aider les associations à problématiser l'enjeu c'est-à-dire à identifier des problématiques qu'ils pourront traiter (y réfléchir, chercher des solutions, prendre des positions) pour avancer est indispensable.

Car par ailleurs, second point, dans le cadre de territoire élargi, où réunir régulièrement des instances bénévoles (Bureau, CA), des temps de travail de commissions, des temps de travail entre administrateurs et salariés, va être chronophage et coûteux, la capacité à faire fonctionner correctement l'association par des échanges et temps de travail à distance, est un enjeu important dans la réussite de cette réforme pour le secteur associatif organisé régionalement ; c'est d'ailleurs sur cette question des outils collaboratifs numériques pour travailler à distance que des associations ont sollicité un appui des DLA régionaux de Bourgogne Franche-Comté : comment choisir les bons outils, comment former les administrateurs-trices aux usages pour s'assurer que les outils seront effectivement mobilisés ?

Les préconisations du DLA

Les associations sont confrontées à une double transition : numérique et territoriale.

Il faut traiter dans un même mouvement la nécessité de réinventer les modalités de gouvernance et d'animation de la vie associative dans un territoire doublé, et la possible solution (une des solutions) que sont les outils collaboratifs.

Avec dans les 2 cas la nécessité d'avoir au préalable un travail d'introspection des associations sur 2 problématiques : la structuration actuelle de leur système d'information (SI) ; leur mode de gouvernance actuel et l'impact de la fusion des régions sur celui-ci.

1. L'enjeu de la gouvernance associative dans le cadre de la fusion des Régions :

- Analyser les modalités actuelles de gouvernance et d'animation de la vie de l'association ;
- Identifier les impacts de la réforme territoriale : ces modalités sont-elles encore applicables - pour tout ou partie - dans un territoire doublé ?
- Faire évoluer les modalités de gouvernance et d'animation de la vie de l'association pour les adapter à ce nouveau contexte.

2. L'enjeu de la transition numérique et des outils collaboratifs

- C'est d'abord, dans l'ordre des choses, celui de l'informatique et des SI (Systèmes d'information) dans les associations ; donc, au-delà du numérique (terme derrière lequel on pense principalement communication web et réseaux sociaux) les questions d'informatique un peu basique ; et il y a là déjà de forts enjeux pour les associations, pas forcément pris en charge. Les DLA par exemple ont parfois lancé des accompagnements sur des questions de SI, mais la plupart du temps parce que c'était lié à des questions d'organisation interne de la



structure, donc aussi de RH... thématiques sur lesquelles les DLA sont tout de suite plus à l'aise.

Mais les enjeux de sécurité des données (perte de données par manque de continuité dans la gestion du SI), des outils utilisés avec leur réseau (partage d'informations) et de partage d'une culture de l'informatique entre administrateurs (entre eux) et avec les salariés, sont peu pris en compte.

- Or, parler avec une association des outils collaboratifs numériques, des outils de travail à distance, si au préalable le terrain n'est pas clarifié sur ces enjeux d'informatique/SI, c'est prendre le risque de proposer des solutions qui ne seront pas adaptées et investies par les personnes concernées, ou créeront de la distance entre celles qui les investiront et les autres.
- Donc traiter ensuite la question des outils collaboratifs et de leur appropriation par l'association de façon globale (dirigeants, autres bénévoles, salariés; impacts sur l'organisation, les relations entre eux, ...)
- Envisager la solution des Logiciels Libres.
- Problématiser la transition numérique, pour dépasser son caractère inéluctable et subi (le numérique va changer nos vies, nos modes de pensée, nos façons de travailler) pour reprendre le pouvoir sur cet enjeu.

Le plan d'accompagnement proposé

Les finalités et objectifs de l'accompagnement

Permettre aux associations de :

- Reconsidérer leurs modalités de gouvernance et d'animation de la vie associative dans un territoire doublé.
- Comprendre les enjeux du travail en réseau au moyen des outils numériques.
- Connaître les principaux outils collaboratifs et leurs fonctionnalités.
 - Quels outils pour quels usages ?
 - Évaluation des connaissances et pratiques initiales
 - Présentation des outils et des usages puis mise en œuvre pratique :
 - Planifier un événement (outils de gestion du temps et de planification)
 - Échanger / communiquer
 - Co-écrire du contenu en synchrone ou différé
 - Partager des documents
 - Assurer la veille et le suivi de l'activité d'un réseau
 - Choix des outils à mettre en œuvre au sein des projets de la structure
- Savoir adapter les outils aux usages, en cohérence avec le projet de la structure



- Acquérir des méthodes d'accompagnement aux outils et usages collaboratifs (favoriser une montée en compétence qui puisse être partagée avec les différentes parties prenantes de l'association, au-delà du cadre de l'accompagnement DLA).
- *Connaître les réseaux des acteurs faisant appel aux outils et méthodes collaboratifs (co-construction et animation d'une plateforme numérique collaborative et ressource pour les associations du territoire ?)*

Déroulé, articulation des dimensions collective et individuelle

L'accompagnement est envisagé en 2 phases

Phase 1 : un tronc commun de journées en collectif : cette phase collective permettra la transmission par le prestataire d'outils et méthodes communs à toutes les associations et l'échange, le partage de savoir-faire et bonnes pratiques entre les associations.

Elle doit permettre à chaque association de repartir avec :

- Une analyse précise et étayée de ses modalités actuelles de gouvernance, des enjeux que fait naître l'évolution territoriale et la feuille de route pour rénover lesdites modalités ;
- Des éléments d'aide au choix sur la pertinence, ou non, d'utiliser des outils collaboratifs numériques dans cette rénovation des modalités de gouvernance, pour permettre aux instances de l'association de faire ce choix de manière éclairée ;
- Le cas échéant, une identification des outils adaptés et une feuille de route pour leur mise en œuvre.

Phase 2 : des journée(s) d'accompagnement individuel

Et un 2nd temps en individuel permettant aux associations de mettre en œuvre, avec l'appui du prestataire, des préconisations issues de la phase collective.

Cette identification des besoins d'accompagnement individuel sera effectuée au cas par cas, par le DLA et le prestataire en concertation avec les bénéficiaires.

Les participants / le public visé

Un groupe de 6 à 8 structures (soit en configuration post-fusion, soit 2 associations avancées dans leur processus de fusion (1 participant par structure) semble être la bonne jauge pour un tel accompagnement.

Remarques complémentaires quant à la qualité des personnes :

- Elles doivent exercer réellement des fonctions dans la gouvernance de l'association (à minima membre du CA ; ou Directeur-trice, coordinateur-trice de l'association) ;



- Une maîtrise de base des outils informatiques et web est requise (prérequis à l'inscription).

Méthodologie souhaitée

- Alternance des séquences grand groupe/ petits groupes/travail individuel
- Apport de connaissances (théorie et méthodes)
- Échange et analyses de situations professionnelles
- Mise en situation : utilisation des outils, exercices d'application, pratique de méthodes...

Ingénierie envisagée

Ingénierie DLA : Accompagnement à la révision des modalités de gouvernance et d'animation de la vie associative dans un territoire doublé, via notamment l'utilisation d'outils collaboratifs numériques.

Situation initiale des associations : les associations régionales (association d'envergure régionale ou tête de réseau associatif régional) sont soumises, bien avant l'application de la réforme territoriale, à des enjeux de gouvernance et d'animation de leur vie associative sur le territoire régional. Le doublement du territoire d'intervention, pour les acteurs qui se réorganisent dans le cadre de la fusion des régions, pose avec encore plus d'acuité cette question des modalités de gouvernance. Dans ce contexte, les outils collaboratifs numériques apparaissent comme une réponse possible ; mais aussi comme un enjeu en soi, à prendre en charge en tant que tel.

Objectif global de l'accompagnement et résultat attendu pour les associations : l'objectif global est de permettre aux associations régionales de Bourgogne Franche-Comté de traiter dans un même mouvement la nécessité de réinventer les modalités de gouvernance et d'animation de la vie associative dans un territoire doublé, et les outils collaboratifs numériques comme possible solution et enjeu à part entière.

A son terme, le processus doit produire, pour les associations participant :

- Une analyse des modalités actuelles de gouvernance et d'animation de la vie associative ;
- Une analyse de l'impact de la réforme territoriale sur les modalités de gouvernance et d'animation de la vie associative ;
- Des scénarios d'évolution de ces modalités, intégrant à divers degrés les outils du numérique permettant une animation à distance de la vie associative et de la gouvernance ;
- La capacité à prendre en main de façon éclairée l'enjeu de la transition numérique

Livrables :

- Feuilles de routes claires pour les associations sur leur conduite de la transition numérique et de la transition territoriale ;
- Des outils, méthodes et procédures adaptés et maîtrisés, que les participants seront en



capacité de transférer aux parties prenantes de leur association.

Calendrier - délais :

09/09/2016 : validation par le comité d'appui du DLA
12/09/2016 : lancement de l'appel à prestataires
25/09/2016 : date limite de retour des propositions
26/09/2016 : choix du prestataire
A partir de la semaine du 03/10 : démarrage de l'accompagnement
31/12/2016 : date de fin impérative de l'ingénierie

Profil du prestataire souhaité

- Compétences sur les enjeux de gouvernance associative et sur les outils collaboratifs numériques (ou capacité à s'adjoindre la compétence manquante) ;
- Capacité pédagogique et dans l'accompagnement individuel et collectif de structures ;
- Optionnel : sensibilité aux solutions offertes par les Logiciels Libres

Calibrage de la mission

Budget maximal : enveloppe de 9.000 euros

Modalités de conventionnement et de facturation

Deux conventions seront signées

- Une entre le DLA de Bourgogne et le prestataire retenu,
- Une entre le DLA de FC et le prestataire retenu.

Les 2 DLA régionaux financeront à parts égales cette ingénierie.

Modalités de remise de la proposition

Les propositions devront être adressées au DLA Régional de Bourgogne et au DLA R de Franche-Comté, par voie de mail, impérativement au plus tard le : **25 septembre 2016 à minuit**

Elles seront examinées par les DLA R de B et FC au plus tard le : **26 septembre 2016**

Contacts :

Evelyne Cercley - 06 88 63 27 66 / evelyne.cercley@cress-bourgogne.org

Christophe Lauriaut – 03 81 50 03 81 / christophe.lauriaut@cress-fc.org