

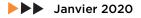






Retour sur un accompagnement DLA







En 2017 et 2018, le réseau DLA en Île-de-France a accompagné les transformations liées à la **fusion-absorption des réseaux départementaux de musiques actuelles d'Île-de-France**. Cette fiche de capitalisation a pour objet de donner à voir les enjeux rencontrés, les réussites et les limites d'un accompagnement de cette nature.



Conseil d'Administration du RIF - Avril 2019

PROBLEMATIQUE

Suivre les évolutions opérationnelles du projet de fusion des réseaux départementaux de musiques actuelles et de la confédération régionale (RIF) en Île-de-France, notamment les évolutions des ressources humaines dans ce cadre.

OBJECTIFS DE LA MISSION

Accompagner le comité de fusion, les salarié·e·s du RIF et des 4 réseaux favorables à la fusion sur les enjeux de ressources humaines et l'appropriation de la nouvelle entité du RIF.

SOMMAIRE

CE QU'IL FAUT RETENIR

PARTIE 1 - PRÉSENTATION ET DÉMARCHE

- Présentation du DLA
- Présentation du RIF
- Démarche du RIF auprès du DLA

PARTIE 2 - MISE EN OEUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

- Diagnostic collectif, fruit d'une collaboration entre DLA
 - Accompagnement mutualisé
 - Méthodologie et réalisation

PARTIE 3 - BILAN DES APPRENTISSAGES ET PERSPECTIVES



Ce qu'il faut retenir de l'accompagnement



Un diagnostic de fond sur l'ensemble des structures et salariés



Fruit d'un élan collaboratif 1 an d'accompagnement



Accompagnement de la fusion sur l'évolution des Ressources Humaines

Diagnostic DLAR/DLAD

Le réseau DLA en Île-de-France



















Le réseau Musiques Actuelles

1 Confédération



4 réseaux départementaux









2 Réseaux associés





Accompagnement sur la fusion

co-construire le changement

	Cadrage et diagnostic RH	Structuration	Appui au déploiement	
	décembre 2017 à février 2018	mars à juin 2018	juillet à décembre 2018	
	Réunions de lancement avec le comité Fusion et l'équipe Fusion 21 entretiens individuels	Présentation du diagnostic Point d'étape DLA ÉTÙ P	Ajustements RH Organisation Comptences Pratiques managériales	
-	dans les 5 réseaux : - Administrateurs - Ensemble des salariés	AG du 10 avril 2018 Nouvelle gouvernance	ģ	Î
	å.	Elaboration d'un schéma cible d'organisation et évolutions RH avec le Bureau	Processus clés	Circulation de
	Cartographie des compétences des salariés			
\	Grand State of the Control of the Co	Appui à la réflexion sur l'organigramme/ gouvernance horizontale Équipe et bureau	Réunion de clôture avec le DLA : Plan d'actions et recommandations	4⊕

Suivi Post-Accompagnement









PARTIE 1 • PRÉSENTATION ET DÉMARCHE

PRÉSENTATION DU DLA

Dans le cadre du soutien aux activités d'utilité sociale créatrices d'emploi sur le territoire francilien, le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) régional d'Île-de-France** est co-porté par la Chambre régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS Île-de-France) et la coordination de France Active en Île-de-France.

Le DLA est un dispositif national décliné dans chaque région et département. L'Unité Territoriale d'Île-de-France de la DIRECCTE et la Caisse des Dépôts pilotent et financent le dispositif en Île-de-France.

Le DLA régional d'Île-de-France est cofinancé par le Fonds Social Européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Les missions du DLA sont plurielles :

- Favoriser la consolidation et le développement économique des associations, des coopératives et fédérations d'envergure régionale
- Établir des diagnostics solides dans le but d'apporter les solutions des plus pertinentes et adaptées aux problématiques soulevées.
- **Accompagner les structures** et les connecter à des professionnels répondant à leurs enjeux

Réalisation d'un diagnostic

Formulation d'un plan d'action

Possibilité de mise en place d'une mission d'ingénierie

Bilan et mesure d'impact de l'accompagnement

Dans le secteur culturel, le DLA touche chaque année plus de 1000 structures, principalement associatives. La culture constitue ainsi l'un des premiers secteurs accompagnés par le dispositif.

Plus d'info sur le DLA: info-dla.fr

Plus d'infos sur le DLA dans la culture : https://www.opale.asso.fr/rubrique112.html



PRÉSENTATION DU RIF





Le RIF a pour but de fédérer et développer toute initiative d'intérêt général pour œuvrer au développement équitable et solidaire du champ de musiques actuelles en Île-de-France et plus généralement au renforcement de la diversité artistique et culturelle.

Le RIF est un outil de coopération entre ses 150 structures adhérentes. Il sert à mutualiser, partager, valoriser, informer, accompagner, observer, coordonner, préconiser, sensibiliser, développer des actions collectives.

Après plus de 15 ans d'un modèle confédéral qui a largement contribué au développement et à la structuration du paysage musical francilien, les structures adhérentes des réseaux Pince Oreilles (Seine-et-Marne), CRY (Yvelines), Rezonne (Essonne) et Réseau 92 (Hauts-de-Seine) ont choisi de fusionner au sein du RIF, qui fédère également le Combo 95 (Val d'Oise) et le MAAD 93 (Seine-Saint-Denis) en tant que réseaux associés.



5500 Concerts



1 Million de spectateurs



Fédère plus de 150 structures



Aide au développement Ressources pros au service des réseaux

LA DÉMARCHE DU RIF AUPRÈS DU DLA

Dans le cadre de la fusion-absorption des réseaux départementaux de musiques actuelles d'Îlede-France, le RIF s'est rapproché du DLA régional pour :

- Consolider une réflexion déjà initiée entre les différentes entités départementales et la confédération régionale
- Apporter une expertise sur les enjeux de déclinaison opérationnelle du projet, notamment la répartition des moyens humains affectés à la nouvelle entité régionale
- Bénéficier d'un regard neutre et bienveillant pour réaliser dans les meilleures conditions cette transformation.



Témoignage de Frank MICHAUT, ancien directeur du RIF

« Le contexte a été celui d'une fusion particulière entre des structures déjà bien connectées les unes aux autres, les salarié·e·s également, ce qui n'est pas toujours le cas dans des fusions où l'on retrouve souvent des rapprochements d'entités et de personnes qui se connaissent peu et n'ont pas vraiment d'expériences de travail en commun. Sur cet accompagnement, nous étions sur un format plus imbriqué, le RIF étant une confédération. »



Dès 2015, le RIF mène une réflexion sur **l'évolution de son modèle organisationnel** et bénéficie dans ce cadre d'un premier accompagnement DLA qui a débouché sur la mise en débats dans les réseaux départementaux de différents scenarii d'évolution pour les acteurs et actrices des réseaux de musiques actuelles. En 2016, les propositions de scenarii sont soumises au débat puis au vote au sein des réseaux départementaux.

La décision de constitution d'un réseau régional est votée de manière définitive en 2017 avec l'ensemble des réseaux départementaux. Suite à la conclusion de ce vote et les problématiques soulevées, le RIF décide de faire appel à l'expertise du DLA afin de bénéficier d'un accompagnement adapté.

- « L'idée de la fusion n'est pas sortie du chapeau, elle a été le fruit d'un long travail de réflexion et d'identification d'enjeux :
- À la fois **externes**: fragilisation de certains réseaux départementaux, réforme territoriale qui a engendré de l'incertitude sur le devenir des départements et la répartition des compétences, enjeux sectoriels forts (marchandisation, concentration économique...) nécessitant une réponse plus forte et plus collective...
- → Mais également **internes** : après plus de 15 années sur ce format confédéral, le constat d'avoir touché certaines limites, de rencontrer des blocages récurrents dans le portage d'actions collectives au niveau régional ou interdépartemental »



PARTIE 2 - MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

DIAGNOSTIC COMME FRUIT D'UNE COLLABORATION ENTRE DLA

« L'articulation DLA départementaux et DLA régional dans l'accompagnement réalisé auprès des réseaux de musiques actuelles en Île-de-France a permis d'une part de prendre en compte les besoins et spécificités de chaque territoire, qui était une forte demande de la part des acteurs, et d'autre part de coordonner notre action et nos moyens au niveau régional dans un souci d'efficacité et de pertinence quant aux thématiques de l'accompagnement »



Marion BARREAU, Chargée de mission DLA chez AFILE 77, porteur du DLA de Seine-et-Marne

Pour répondre aux enjeux de ce processus de fusion, le DLA régional francilien et les DLA des quatre départements de Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne et Hauts-de-Seine se sont réunis pour définir les enjeux et mettre en œuvre l'accompagnement le plus adapté aux besoins des réseaux impliqués.

La réalisation du diagnostic DLA s'est faite à l'échelle régionale avec les représentantes de la confédération régionale et localement par les DLA départementaux avec chaque réseau de musiques actuelles impliqué dans la démarche.

La mobilisation des partenaires a également été réalisée aux deux échelons - régional et départemental - avec la participation aux comités d'appui de certaines parties prenantes :

Les partenaires sectoriels et nationaux :





Les partenaires spécialisés sur les thématiques de regroupement, coopération et fusion dans le secteur culturel :



· Les partenaires territoriaux et locaux, notamment les conseils départementaux

ACCOMPAGNEMENT MUTUALISE

Par souci d'efficacité, le DLA régional a été l'interlocuteur principal des structures accompagnées pour les étapes de définition de la mission d'ingénierie DLA, son suivi et bilan. L'ensemble des DLA départementaux ont été associé·e·s à chaque étape en relecture ou pour participer aux temps de bilan.

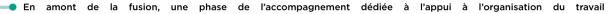
Une mutualisation des fonds d'ingénierie des quatre DLA départementaux et du DLA régional, ainsi qu'un cofinancement de la part du RIF, ont permis de proposer une mission d'un total de 13 jours d'accompagnement.

Les besoins d'accompagnement identifiés par le DLA ont concerné la **déclinaison opérationnelle** du projet, notamment la répartition des moyens humains affectés à la nouvelle entité régionale.





Phasage de l'accompagnement proposé par le DLA



Cette phase a pour but d'accompagner le comité de fusion et l'ensemble des salarié∙e∙s du RIF et des 4 réseaux favorables à la fusion (77, 78, 91 et 92) sur l'organisation en ressources humaines de la nouvelle entité,

- ▶ Diagnostic avec les salarié•e•s et les 4 réseaux
- Étudier les compétences et qualifications nécessaires pour la mise en œuvre du projet
- Analyser les statuts collectifs des entités, les droits et usages, l'impact de la fusion, travail de convergence
- Diagnostic RH, définition de l'organisation

Livrables:



Rédaction d'un scénario RH sous forme de cartographie des compétences



Restitution écrite après accompagnement

Suite aux assemblées générales actant la fusion, l'appui à l'installation des nouvelles équipes salariées (POST-FUSION)

En lien avec la nouvelle gouvernance, l'accompagnement doit pouvoir permettre l'adaptation de la nouvelle organisation RH aux réalités et développer l'appartenance à la nouvelle identité.

- Installation de la nouvelle organisation des RH
- Définition de la nouvelle identité du réseau











Catherine Broyez, de Coopessance, le cabinet choisi avec le RIF pour l'accompagnement, a d'abord été marquée par "la complexité de cette fusion, avec d'une part la grande diversité territoriale et d'autre part les interrogations sur les montants de financements espérés pour la future structure fusionnée." Mais la consultante a aussi été particulièrement impressionnée par le niveau d'avancement des acteurs du RIF dans ce projet de fusion, dont de nombreux aspects avaient déjà été largement travaillés et partagés en interne. Assez vite, il s'agissait pour cette intervenante externe de déterminer « où mettre le curseur par rapport aux besoins à la fois du CA et de l'équipe, à leurs cultures et à leurs attentes. En particulier sur le maintien d'une forme d'horizontalité et de concertation, aspiration très forte au sein de l'équipe. »

Tout au long de l'accompagnement, des points d'échanges réguliers entre la prestataire et la chargée de mission DLAR ont permis de fluidifier le dialogue, partager avec un tiers sur des points de tension éventuels et faire évoluer une partie des objectifs de départ comme par exemple renforcer certains apports qui n'avaient pas été anticipés par l'équipe (l'organisation de la codirection ou des outils sur les modes de gouvernances horizontales) et minimiser d'autres ressources, comme celles liées aux conséquences juridiques de la fusion (ressources transmises hors du cadre DLA par le syndicat SMA et l'expert-comptable du RIF).

Le fait d'avoir pu prendre le temps de rencontrer au démarrage l'ensemble des salarié·e·s a apporté une connaissance fine des compétences, des parcours personnels et des diverses projections individuelles dans le collectif en cours de construction- gage de l'adhésion future au nouveau projet. La conception des outils très utiles pour penser et sécuriser la nouvelle organisation ont ainsi mieux tenu compte des attentes et pratiques de l'équipe : par exemple les processus communication adhérent, budget, événement...

Pour la consultante, la forte participation et la grande implication des équipes dans l'accompagnement ont permis de co-construire la plupart des outils et processus qui doivent permettre à la nouvelle structure régionale de poursuivre le travail d'amélioration continue de son organisation.

PARTIE 3 - BILAN DES APPRENTISSAGES ET PERSPECTIVES

Le processus de fusion s'est finalisé lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue en avril 2019. Ce temps fort a permis de traduire concrètement la mise en œuvre d'un nouveau projet socle pour le réseau.

OPPORTUNITES PRÉEXISTANTES

- Un **contexte interne favorable à la coopération**: culture commune et transparence, bonne interconnaissance des individus et peu de tensions
- Une **forte implication des équipes** salariées dans le projet
- Un **projet collectif de fusion réfléchi** depuis plusieurs années

POINTS FORTS PROCESSUS ET METHODES D'ACCOMPAGNEMENT

- Le lien de confiance et la transparence développés entre la structure, la prestataire et le DLA mais également auprès des adhérents du réseau sur le processus de fusion
- Une posture entre fermeté méthodologique et bienveillance de la prestataire et le partage d'outils co-construits utiles et donc bien intégrés (ex. organigramme, définition des processus)
- L'implication de l'ensemble du réseau DLA (régional et départemental) pour financer et co-construire l'accompagnement

MENACES POTENTIELLES

- Un **contexte incertain** avec les partenaires financiers et le départ programmé du directeur
- L'association de seulement 4 réseaux des 7 réseaux départementaux existants
- La crainte de perte de l'ancrage territorial avec la nouvelle organisation

POINTS D'AMELIORATION ET ENJEUX POUR LE NOUVEAU RIF

- La poursuite de l'appropriation des outils (organigramme, processus et partage des responsabilités...)
- La mise en place de l'organisation des ressources humaines dans la durée, notamment pour la nouvelle co-direction et l'articulation des missions de chacun autour de l'animation territoriale revisitée
- L'implication de la nouvelle gouvernance pour porter un projet et des enjeux multidimensionnels.



REALISATION

Rédaction

Manon Aymard, France Active Île-de-France Lucile Rivera-Bailacq, Opale/CRDLA Culture

En collaboration avec : le RIF, le DLA de Seine-et-Marne porté par Afile 77 et Coopessance

Graphisme, mise en page

Marcel Marcellesi, France Active Île-de-France Dellya Ombade, Opale/CRDLA Culture

Photographie de couverture

Pierre Penisson

LE DLA, UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AUX STRUCTURES D'UTILITE SOCIALE

Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 8000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un.e consultant.e depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

Pour en savoir plus :

- Le site dédié au DLA : www.info-dla.fr
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : www.opale.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE -











