



CADRE D'ACTION NATIONAL

Dispositif local d'accompagnement (DLA)



Février 2017



Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Le contenu de ce document est issu :

- des cadres et orientations posés depuis le lancement du dispositif par ses pilotes nationaux, à savoir la DGEFP, la Caisse des Dépôts et le Mouvement associatif ;
- de la capitalisation des expériences de terrain, tant en termes de pilotage, d'organisation, de fonctionnement que d'intervention du Dispositif local d'accompagnement;
- des travaux menés en inter-DLA régional et inter-Centre de ressources DLA ;
- des échanges et travaux conduits avec les partenaires du pilotage national, le Mouvement associatif, certains réseaux de l'Insertion par l'activité économique (IAE) et France Active notamment ;
- de l'ensemble des réflexions menées au cours du « projet stratégique DLA 2013 » par l'ensemble des acteurs du DLA dans une démarche participative et volontaire.

Le cadre d'action national du Dispositif local d'accompagnement sera actualisé au fur et à mesure des évolutions du dispositif.

SOMMAIRE

PARTIE 1

Le cadre général d'intervention du DLA

1. LES OBJECTIFS ►
2. LES BENEFICIAIRES ►
3. LES THEMATIQUES D'INTERVENTION ►
4. LES PRINCIPES FONDATEURS ►

PARTIE 2

L'organisation et les métiers du DLA

1. L'ACCOMPAGNEMENT ET L'ANIMATION AU NIVEAU LOCAL :
LES DLA DEPARTEMENTAUX ET REGIONAUX ►
2. L'EXPERTISE SECTORIELLE ET THEMATIQUE :
LES CENTRES DE RESSOURCES DLA ►
3. L'ANIMATION DU DISPOSITIF ET DU RESEAU : L'AVISE ►
4. L'ARTICULATION AVEC LES AUTRES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ►

PARTIE 3

La gouvernance et le financement du DLA

1. LE PILOTAGE NATIONAL DU DLA ►
2. LE PILOTAGE LOCAL DU DLA ►
3. LE FINANCEMENT DU DLA ►

MODE D'EMPLOI



Ce document est constitué sous la forme d'un pdf interactif : vous pouvez naviguer entre les parties en cliquant sur le symbole ci-contre lorsqu'il vous est proposé, ou à partir du bandeau en haut de page.



Un ensemble de ressources complémentaires vous sont proposées tout au long de ce document, ces dernières sont disponibles sur le portail <http://ressources.enee.fr/>

INTRODUCTION

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) a été créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif. Il est soutenu et financé au niveau territorial par de nombreuses collectivités locales.

Le cadre d'action national du DLA a vocation à préciser le cadre stratégique et les principes d'intervention du Dispositif local d'accompagnement, pour qu'ils soient partagés sur l'ensemble du territoire par les pilotes, les opérateurs et les partenaires du dispositif.

Il insiste en outre sur l'ancrage territorial du dispositif, à travers notamment les articulations et les complémentarités du DLA avec les autres acteurs et ressources de l'accompagnement présentes sur les territoires.

Il intègre les évolutions initiées par le chantier stratégique DLA en 2013 et qui a conduit à renouveler le dispositif de manière significative.

Le cadre d'action national crée une culture et un langage communs au dispositif, base d'échanges aux acteurs dans les territoires.



PARTIE 1

Le cadre général d'intervention

1. LES OBJECTIFS DU DLA

- LA FINALITÉ DU DISPOSITIF

2. LES BÉNÉFICIAIRES

- LES CIBLES ELIGIBLES ET LES ORIENTATIONS NATIONALES
- LES CIBLES PRIORITAIRES ET LES CAS EXCEPTIONNELS

3. LES THÉMATIQUES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

- LES THEMATIQUES PRIORITAIRES
- LES ENJEUX
- LES THEMATIQUES SPECIFIQUES

4. LES PRINCIPES FONDATEURS DU DLA



1. LES OBJECTIFS DU DISPOSITIF

La finalité du dispositif

« La finalité du dispositif est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire. »

Art 1^{er} - Décret n°2015-1103 du 1er septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement

2. LES BÉNÉFICIAIRES DU DISPOSITIF

Le Dispositif local d'accompagnement s'adresse aux **structures employeuses de l'Economie sociale et solidaire (ESS)** qui désirent consolider et développer leurs activités et leurs emplois.

Les cibles éligibles et orientations nationales

Les cibles définies par la loi ESS du 31 juillet 2014 sont :

- **les entreprises relevant de l'ESS par leur nature juridique**
- **les entreprises commerciales bénéficiant de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS)**

créatrices d'emploi et engagées dans une démarche de consolidation ou de développement de leur activité.

« En complément de l'action des réseaux et regroupements, les dispositifs locaux d'accompagnement ont pour mission d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire relevant du 1° du II de l'article 1^{er} [] de la présente loi ou de l'article L. 3332-17-1 du code du travail [*] qui sont créatrices d'emploi et engagées dans une démarche de consolidation ou de développement de leur activité. »*

Article 61 de la loi ESS du 31 juillet 2014

→ [*] Voir précisions dans la [fiche repère « Les cibles du DLA »](#)

Ces cibles sont réaffirmées par le décret du 1^{er} septembre 2015.

« Le dispositif local d'accompagnement est mis en œuvre au niveau territorial par des organismes à but non lucratif pour accompagner et conseiller les structures relevant de l'article 61 de la loi du 31 juillet 2014. »

En complément, dans le cadre du lancement de l'appel à projets DLA 2017-2019, les pilotes nationaux du dispositif ont donné des **orientations nationales quant aux cibles prioritaires** des DLA départementaux et des DLA régionaux pour le conventionnement 2017-2019.

« Le DLA est accessible à l'ensemble des entreprises de l'ESS, en privilégiant de façon générale les structures à fort potentiel de création d'emploi et celles nécessitant un accompagnement en amont d'un investisseur ou d'un financement bancaire. Dans une logique d'articulation avec les dispositifs existants, la priorité devra être accordée aux associations employeuses de petites et moyennes taille ne pouvant solliciter l'appui de leur structure fédérative et n'ayant pas les moyens financiers de solliciter un accompagnement de façon autonome, aux structures d'insertion par l'activité économique, aux entreprises adaptées, aux coopératives et autres entreprises d'utilité sociale ».

→ [*] Voir la [fiche repère « Les orientations des pilotes nationaux pour le DLA 2017-2019 »](#)

Les cibles prioritaires locales et les cas exceptionnels

A partir de ce cadre et des orientations nationales, les pilotes locaux (voir page 29) peuvent se donner des orientations plus précises localement, et arbitrer la gestion de leur plan de charge sur la base de deux éléments :

- l'analyse des besoins territoriaux qui permet de déterminer des priorités au regard du contexte et des besoins locaux ;
- un faisceau de critères permettant de déterminer l'éligibilité à l'accompagnement d'une structure spécifique.

Une analyse des besoins territoriaux définissant des priorités locales

À partir des orientations stratégiques définies au niveau national, la cible des bénéficiaires du DLA et les thématiques des accompagnements sont précisées par les pilotes régionaux sur la base d'une analyse des besoins territoriaux qui, en lien avec les acteurs représentatifs de l'ESS sur le territoire et les correspondants régionaux ESS, appréhende les besoins sectoriels locaux et l'offre d'accompagnement disponible (acteurs, dispositifs, ressources...) en cohérence avec la stratégie régionale de développement de l'économie sociale et solidaire élaborée par les conférences régionales Etat-région-CRESS et acteurs de l'ESS.

Les cas exceptionnels :

Les accompagnements peuvent également concerner :

- des **structures en difficulté** : si la sauvegarde des emplois est possible et qu'il n'existe pas de dispositif sur le territoire en capacité d'accompagner la structure demandeuse ;
- des **structures ayant déjà bénéficié d'un accompagnement DLA** : le nouvel accompagnement est conditionné aux résultats de l'accompagnement précédent et à l'évaluation du besoin d'un nouvel accompagnement. Une participation financière peut être demandée ;
- exceptionnellement des **structures accédant à (aux) la première(s) embauche(s)**.

Un faisceau de critères en cas d'arbitrage

En cas de file d'attente sur le territoire ou d'interrogation quant à l'éligibilité d'une structure, les pilotes locaux pourront arbitrer à l'aune d'un faisceau de critères, notamment :

- **l'absence d'offres alternatives d'accompagnement** ;
- la présence d'une **problématique avérée d'amélioration de la qualité de l'emploi, de création, de maintien ou de développement de l'emploi** ;
- **l'utilité territoriale du projet**, en favorisant les logiques collectives et/ou en lien avec les collectivités, les projets contribuant à la cohésion sociale du territoire, à l'ancrage de l'activité et de l'emploi sur le territoire ;
- **l'incapacité financière de la structure à prendre en charge son accompagnement** ;
- **les moyens disponibles du DLA** pour réaliser cet accompagnement.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Découvrez la partie « [Mission d'accompagnement](#) » p. 14



3. LES THÉMATIQUES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

D'une façon générale, l'accompagnement doit se justifier par la consolidation et le développement de l'emploi et/ou l'amélioration de sa qualité au service du projet social de la structure demandeuse. Des **thématiques d'intervention prioritaires** sont définies par les pilotes nationaux, des **enjeux** sont identifiés selon les besoins du terrain et localement des **thématiques « spécifiques »** peuvent être identifiées.

Les thématiques prioritaires :

Les thématiques d'intervention prioritaires définies par les pilotes nationaux (voir page 28) sont :

- l'évolution du modèle économique de la structure ;
- l'élaboration d'un plan stratégique de développement de l'activité (croissance, essaimage, duplication) ou de l'adaptation de l'offre à l'évolution de la demande et du contexte concurrentiel (étude de marché locale ou régionale, analyse stratégique de positionnement des acteurs locaux) ;
- la fusion, la mutualisation et le regroupement de structures ;
- le renforcement de la stratégie financière de la structure ;
- l'accompagnement à la fonction managériale et à l'amélioration de la qualité de la vie au travail et de la fonction employeur ;
- l'ancrage territorial de la structure et son lien aux collectivités (notamment en accompagnant la mesure de l'utilité sociale sur son territoire) ;
- la diversification des partenariats, dont les partenariats avec les entreprises non ESS ;
- l'appui à l'élaboration d'un projet de transition numérique (écriture du cahier des charges, choix de fournisseurs pour réaliser un appel d'offres...) ;
- les modalités de gouvernance des structures de l'ESS.

Les thématiques spécifiques identifiées au niveau local

Des thématiques spécifiques d'accompagnement, complémentaires à celles proposées au niveau national, peuvent également être développées localement dans le cadre du DLA, dès lors que :

- l'accompagnement a un impact direct ou indirect sur l'emploi ;
- le principe de subsidiarité est respecté par une prise en compte de l'offre présente sur le territoire ;
- cela répond à la stratégie régionale de développement de l'ESS ;
- la complexité des besoins liés à cette thématique n'excède pas les capacités et ressources mobilisables dans le cadre du DLA.



POUR EN SAVOIR PLUS :

Boîte à outils « GRH / Fonction employeur », à destination des opérateurs DLA pour nourrir leur démarche d'accompagnement sur cette thématique

- Dossier thématique « Fonction employeur et ressources humaines » (1.Note d'analyse sur les enjeux de l'accompagnement RH associatif, 2.Panorama d'acteurs et de ressources utiles 3.Retours d'expériences), CRDLA Environnement/Avise, janvier 2015 [Lien de téléchargement](#)
- Fiche « Système organisationnel, moyens humains et ressources matérielles » du diagnostic partagé, Avise, CRDLA Environnement, décembre 2015 [Lien de téléchargement](#)

4. LES PRINCIPES FONDATEURS DE L'INTERVENTION DU DISPOSITIF

Principe n°1 Un dispositif participatif

Le DLA a pour principe de base la libre adhésion des structures bénéficiaires et leur participation à chaque étape de l'accompagnement.

Principe n°2 Une déclinaison locale des objectifs du dispositif, concertée avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire

Le DLA doit favoriser le développement des activités d'utilité sociale sur son territoire d'intervention. Il est essentiel que la déclinaison locale des objectifs stratégiques du dispositif soit l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire (acteurs représentatifs de l'ESS, collectivités territoriales, services déconcentrés et notamment correspondants DLA et correspondants régionaux de l'ESS, Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), missions locales, maisons de l'emploi etc. mais également pôles de compétitivité, clusters régionaux, universités, etc.) dans le cadre de l'analyse des besoins territoriaux.

Principe n°3 Une coopération des acteurs du dispositif DLA avec les partenaires associatifs et de l'ESS pour l'accompagnement des structures

Il s'agit de développer des partenariats avec les réseaux représentatifs des bénéficiaires (fédérations, têtes de réseaux, structures représentatives des familles de l'ESS, CRESS, réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), etc.) dans le sens d'une coopération globale (information, communication, apports de connaissances sectorielles ou sur le bénéficiaire, contribution au diagnostic, participation au comité de pilotage et/ou comité d'appui, prestation, contribution au suivi, évaluation, etc.). Les réseaux concernés devront définir leur positionnement : soit une participation au pilotage, au comité d'appui technique, soit une intervention en tant que prestataire.

Principe n°4 Un cadre d'intervention complémentaire aux dispositifs existants

L'intervention du DLA s'inscrit dans une logique de complémentarité et de subsidiarité aux autres ressources et dispositifs existants sur le territoire, notamment des structures régionales des fédérations de l'ESS. Il peut intervenir en relais d'autres démarches d'accompagnement initiées par les partenaires de son territoire. Il doit s'articuler avec les autres acteurs, dispositifs et offres pour proposer une réponse aux besoins des structures demandeuses : DLA ou orientation vers un autre accompagnement mieux à même de répondre à la problématique posée.

Principe n°5 Un accompagnement centré sur le projet et les activités

Le DLA est au service des structures bénéficiaires du dispositif avant tout. Son action se concrétise par l'accompagnement des activités de ces structures.

Principe n°6 Un plan d'accompagnement inscrit dans le temps

La base de l'intervention DLA repose sur la mise en place d'un plan d'accompagnement inscrit dans le temps mais délimité dans la durée, qui mobilise les compétences des différents acteurs du territoire (réseaux, partenaires, prestataires, etc.). Ce plan peut prévoir, quand cela est pertinent, plusieurs interventions du dispositif, sur des sujets et à des moments différents, et un même bénéficiaire peut solliciter à plusieurs reprises le dispositif pour l'aider dans son projet.

Principe n°7 Un repérage continu de prestataires ressources

L'ensemble des acteurs du dispositif participe au repérage de prestataires qualifiés et expérimentés dans le champ des activités d'utilité sociale. Ils mènent aussi conjointement des actions pour favoriser l'émergence et la qualification d'experts, plus particulièrement issus des réseaux regroupant les structures d'utilité sociale. Ils identifient d'éventuels sujets émergents sur lesquels l'identification de prestataires et experts est un enjeu.

PARTIE 2

L'organisation et les métiers du dispositif

1. L'ACCOMPAGNEMENT ET L'ANIMATION AU NIVEAU LOCAL : LES DLA DEPARTEMENTAUX ET REGIONAUX

- LES REFERENTIELS D'ACTIVITES
- LES STRUCTURES PORTEUSES
- LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT
- LA GESTION DES PRESTATAIRES
- LE SUIVI D'ACTIVITÉS : ENEE ACTIVITES
- LA CONTRIBUTION A LA MESURE DE LA PERFORMANCE
- LA CONTRIBUTION A LA QUALITE DU DISPOSITIF

2. L'EXPERTISE SECTORIELLE ET THEMATIQUE : LES CENTRES DE RESSOURCES DLA

- LE REFERENTIEL D'ACTIVITE
- LES STRUCTURES PORTEUSES

3. L'ANIMATION DU DISPOSITIF ET DU RESEAU : L'AVISE

- LE REFERENTIEL D'ACTIVITE

4. L'ARTICULATION DU DISPOSITIF AVEC LES AUTRES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

- LES ENJEUX
- LA PARTICIPATION RENFORCÉE DES RÉSEAUX ASSOCIATIFS
- LE RENFORCEMENT DE L'INTERCONNAISSANCE
- LA GÉNÉRALISATION DES PRATIQUES DE COOPÉRATION
- LA STRUCTURATION D'UNE OFFRE TERRITORIALE DE SERVICES



Le dispositif est organisé en 3 échelons : **départemental**, **régional** et **national** avec 6 centres de ressources et un animateur général. Il est porté sur chaque territoire par une structure à but non lucratif.

1. L'ACCOMPAGNEMENT ET L'ANIMATION AU NIVEAU LOCAL : LES DLA DÉPARTEMENTAUX ET RÉGIONAUX

Les référentiels d'activités

Les DLA Départementaux

Les DLA départementaux existants sur le territoire accompagnent les structures bénéficiaires au niveau départemental et sont portés par exemple par des Fonds Territoriaux France Active, des têtes de réseaux associatives, des BGE, des Ligues de l'enseignement, des associations d'appui à la vie associative, des Plateformes Initiative etc.

Référentiel d'activités du DLA Départemental



Les DLA Régionaux

Les DLA régionaux accompagnent des structures d'envergure régionale (associations régionales avec ou sans antennes, têtes de réseaux), ainsi que des filières qui souhaitent s'organiser pour se développer et qui présentent des intérêts (économie, emploi) en matière de développement. Ils sont portés par des Chambres régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), Mouvements associatifs régionaux, BGE, Fonds Territoriaux France Active et d'autres structures qui animent et coordonnent le dispositif en région.

Référentiel d'activités du DLA Régional

De l'ordre de
60% à 70%
de l'activité du DLA,
selon la taille
de la région,
sur la durée totale du
conventionnement

1

Accompagner les structures d'utilité sociale et projets régionaux

- 1.1 Accueillir, informer et orienter les structures
- 1.2 Produire le diagnostic et le plan d'accompagnement de projets régionaux (en particulier, accompagnements pluri-acteurs au service de la structuration des filières et coopérations,)
- 1.3 Produire le diagnostic partagé et le plan d'accompagnement des structures (têtes de réseau, structures régionales)
- 1.4 Mettre en œuvre le plan d'accompagnement
- 1.5 Animer la phase de consolidation de ces accompagnements (dont évaluation de la prestation)

De l'ordre de
30% à 40%
de l'activité du DLA
selon la taille
de la région,
sur la durée totale du
conventionnement

2

Animer et articuler le dispositif au niveau régional

- 2.1 Organiser et développer des partenariats
- 2.2 Animer la dynamique régionale
- 2.3 Appuyer les DLA départementaux dans leurs missions

3

Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif

- 3.1 Définir avec les pilotes les orientations stratégiques et les priorités locales (notamment en s'appuyant sur le panorama des acteurs et ressources de l'accompagnement, dans une logique de chaîne de l'accompagnement)
- 3.2 Réaliser le suivi et le reporting des accompagnements DLA
- 3.3 Gérer les budgets et les conventions

4

Participer aux temps de co-construction et de professionnalisation organisés au niveau supra-régional

- 4.1 Participer aux temps d'animation et de professionnalisation du dispositif
- 4.2 Participer à la capitalisation et à la diffusion des pratiques



POUR EN SAVOIR PLUS :

« Référentiel d'activité et de compétences et parcours de professionnalisation des DLA départementaux et régionaux », *Avisé, janvier 2015* [Lien de téléchargement](#)



Les structures porteuses

« Le dispositif local d'accompagnement est mis en œuvre au niveau territorial par des organismes à but non lucratif pour accompagner et conseiller les structures relevant de l'article 61 de la loi du 31 juillet 2014 susvisée ». Article 1er du décret du 1er septembre 2015

L'appel à projets DLA et conventionnement

Pour identifier et sélectionner les structures porteuses du dispositif, l'appel à projets est obligatoire et doit être appliqué sur l'ensemble du territoire. Il se distingue du marché public et de l'appel d'offre, et la modalité de contractualisation envisagée est le recours à la subvention. Tous les 3 ans, le cadre de l'appel à projets est défini par les pilotes nationaux du dispositif [Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), DIESS (Délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire), Caisse des Dépôts (CDC) et le Mouvement Associatif] pour ensuite être décliné territorialement par les pilotes locaux [Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) / Direction régionale de la CDC].

En matière de contractualisation une (des) convention(s)-cadre triennale(s) sont signée(s) entre la(les) structure(s) sélectionnée(s) et la DIRECCTE, la DRCDC et le cas échéant les collectivités territoriales. Ces conventions-cadre donneront lieu à des conventions d'application annuelles fixant l'engagement de l'Etat et de la CDC, et le cas échéant des collectivités territoriales. Pour rappel, un cofinancement du Fonds social européen peut être envisagé par la structure porteuse du DLA en s'adressant à l'autorité de gestion compétente sur le territoire concerné. Un bilan annuel sera fourni par chacune des structures retenues et financées. L'évaluation globale du programme d'actions sera alors mesurée au regard de la réalisation des objectifs fixés et des obligations de la convention.

Les engagements de la structure porteuse

- assurer l'accueil et l'intégration des chargés de mission au sein de leur structure ;
- mettre en place la formation nécessaire à leur professionnalisation continue, en particulier en inscrivant les chargés de mission aux formations socles obligatoires mises en œuvre par l'Avise et les Centres de ressources DLA ;
- permettre aux chargés de mission de participer aux temps d'animation mis en place par les DLA régionaux, les Centre de ressources DLA et l'Avise ;
- garantir l'ancrage du dispositif et son articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement ;
- être garant des règles de déontologie et des procédures d'achats de prestations ;
- contribuer au référencement national des prestataires assuré par l'Avise.

Le suivi

La structure porteuse rend compte à ses pilotes locaux de son activité et de l'utilisation faite des financements alloués à l'exercice de la fonction de DLA. Cela s'appuie notamment sur des indicateurs (nombre de structures bénéficiaires, nombre de diagnostics, nombre d'ingénieries...) que la structure porteuse doit renseigner au moins **mensuellement** dans l'outil Enée Activités.

Le suivi des structures porteuses est assuré par :

- un comité de pilotage départemental pour les DLA départementaux.
- un comité de pilotage régional [Etat (correspondant DLA et correspondant régional de l'ESS), CDC, collectivités, autres partenaires de l'économie sociale et solidaire comme le Mouvement associatif régional] pour le suivi du programme d'actions des DLA régionaux.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Découvrez la partie « Pilotage local » p. 28



La mission d'accompagnement des DLA

Les 4 phases de la démarche d'accompagnement



Phase 1 Accueil

Les objectifs et principes

Cette première phase du processus est importante pour favoriser la connaissance mutuelle entre le DLA départemental ou régional (sa posture, sa valeur ajoutée, etc.) et la structure (son projet, son activité, etc.). Elle permet également, de part et d'autre, de décider de poursuivre ou non la démarche.

Les étapes-clés

| | |
|--|---|
| Étape 1 Accueillir et informer la structure | Étape 2 Orienter le cas échéant vers les autres ressources du territoire |
|--|---|

A NOTER

Une démarche volontaire : Le recours au DLA doit constituer une démarche volontaire de la structure car elle engage sa participation active et sa collaboration dans la mise en œuvre de l'accompagnement et tout au long de son déroulement.

Une relation de confiance à construire : La mise en place de l'accompagnement s'appuie sur la construction d'une relation de confiance entre le chargé de mission DLA (départemental ou régional) et les représentants de la structure bénéficiaire d'un accompagnement DLA. Elle demande une posture particulière, mélange d'écoute et de conseil s'appuyant sur les qualités relationnelles du chargé de mission DLA et sur une bonne gestion des données sensibles ou générales mises à disposition par la structure auprès du DLA.

Phase 2 Diagnostic

Les objectifs et principes

Il s'agit d'un diagnostic partagé, élaboré dans un esprit collaboratif. Il a pour objectif d'apporter un regard nouveau sur la structure et sur son environnement. On adopte ainsi une approche globale (analyse de l'environnement) parallèlement à une approche systémique (analyse des systèmes de l'organisation). Le diagnostic permet alors d'identifier les éléments positifs et les freins au développement de la structure. Des besoins d'accompagnement par le DLA ou d'autres acteurs de l'accompagnement émergent, et des perspectives d'évolution se dessinent.

Le diagnostic est « partagé » car, bien que rédigé par le chargé de mission du DLA, il est élaboré conjointement avec les dirigeants de la structure bénéficiaire qui en valident les conclusions.

**Les étapes-clés**

| Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 4 |
|---|--|--|---|
| Collecte d'informations visite de la structure et entretien | Recherches complémentaires auprès d'autres acteurs | Rédaction et synthèse des éléments recueillis | Présentation et validation du diagnostic et plan d'accompagnement |

A NOTER**L'avis du comité d'appui technique**

Ce comité est une instance consultative qui vient appuyer le chargé de mission DLA dans la réalisation de ses missions d'accompagnement et dont les pilotes financeurs et non financeurs peuvent être membres. Cette instance peut intervenir sur : l'enrichissement du diagnostic partagé ; l'orientation vers d'autres acteurs de l'accompagnement pouvant intervenir dans le cadre du plan d'accompagnement ; les échanges autour des besoins d'accompagnement identifiés sur le territoire ; et si besoin à l'issue du suivi post-accompagnement.

Le comité d'appui technique est composé des partenaires opérationnels du dispositif, associés pour leur expertise sur les secteurs ou les thématiques d'intervention du DLA (réseaux associatifs et autres acteurs de l'accompagnement, acteurs du financement, syndicats employeurs, acteurs du service public de l'emploi, OPCA, CAF, etc.).

Le comité d'appui est indispensable pour la qualité de l'intervention DLA. Il peut s'organiser, selon les besoins, en comité d'appui sectoriel (pour traiter des enjeux spécifiques d'un secteur) ou territorial (sur un territoire donné du département ou de la région).

**POUR EN SAVOIR PLUS :**

Guide méthodologique « Les comités d'appui : vers une fonction d'appui partagée, en faveur des structures de l'utilité sociale, créatrices d'emploi. », Avise, décembre 2006

[Lien de téléchargement](#)

Phase 3 Mise en œuvre du plan d'accompagnement**Les objectifs et principes**

Animée par le chargé de mission DLA, en lien avec ses partenaires, la mise en œuvre du plan d'accompagnement consiste en la combinaison dans le temps et dans la durée :

- d'une ou plusieurs actions d'ingénieries individuelles et/ou collectives ;
- de ressources du territoire mobilisées ;
- de l'apport d'expertise « interne » par le chargé de mission DLA ;
- d'actions à réaliser par la structure elle-même en interne.

Le DLA est donc un outil et un mode d'intervention particuliers, parmi d'autres, du plan d'accompagnement se combinant avec par exemple : les fédérations et réseaux associatifs, les dispositifs et actions des services de l'Etat, des collectivités et autres organismes publics (CAF,...), les acteurs financiers (acteurs bancaires, ...).

Les étapes-clés

| Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
|--|---|-----------------------|
| Finalisation du cahier des charges en lien avec la structure bénéficiaire | Sélection d'un prestataire et conventionnement | Suivi de l'ingénierie |



Phase 4 Consolidation de l'accompagnement

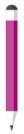
Les objectifs et principes

La phase de suivi et de consolidation permet d'inscrire les effets de l'accompagnement dans la durée. Elle fait référence à un ensemble d'actions de suivi et d'évaluation faisant suite à une ingénierie DLA reçue par une structure. Ces actions permettent d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et son appropriation, d'actualiser le plan d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins.

Les étapes-clés

| Étape 1 | Étape 2 |
|-----------------------|-----------------------|
| Bilan de l'ingénierie | Suivi post ingénierie |

Suivi continu de la structure : Les acteurs de l'accompagnement sont mobilisés tout au long de ce processus.



A NOTER

La phase de consolidation est généralisée à toutes les structures bénéficiaires a minima d'une ingénierie individuelle afin de mesurer le chemin parcouru par la structure, d'évaluer l'avancée de la mise en œuvre du plan d'actions défini avec le prestataire et de clore l'intervention du DLA. Cette généralisation doit être prise en compte dans la définition des objectifs du DLA.



POUR EN SAVOIR PLUS :

Fiche repères : les 4 phases de la démarche d'accompagnement en détail

Boîte à outil « Diagnostic partagé » (*Référentiel du diagnostic partagé, Le guide diagnostic, Le diagnostic flash, outil d'analyse économique et financière, Argumentaire sur l'intérêt de la démarche diagnostic, Positionnement et attitude du chargé de mission DLA*), Avise 2014, [Lien de téléchargement](#)

Boîte à outil « Prestataires » (*le guide des procédures, la grille de référencement, la grille de sélection des prestataires, la notice d'utilisation de la base Prestataires d'Enée Activités, les principaux textes de référence*), Avise 2014, [La boîte à outils est actuellement en cours de mise à jour](#)

Boîte à outil « Phase de consolidation » (*Référentiel de la phase de consolidation Enquête de satisfaction à destination des structures accompagnées Bilan à chaud Synthèse de suivi post ingénierie Diagnostic de suivi post ingénierie Note de fonctionnement : valorisation de la phase de consolidation dans Enée Activités*) Avise 2015 [Lien de téléchargement](#)

Fiche pratique « DLA et Mécénat & Bénévolat de compétences », (*Définition, enjeux et points de vigilance, acteurs clés et exemples, ressources*), Avise 2015 [Lien de téléchargement](#)

Guide « Elaborer et conduire une ingénierie collective » (*cadre méthodologique, repères et illustrations*), Avise 2006, [Lien de téléchargement](#)

Fiche repère : « Accompagnement de structures régionales : périmètre d'intervention du DLA régional et articulations avec le DLA », Avise, mai 2015, [Lien de téléchargement](#)



Fiche outil : « **Elaboration du schéma de collaboration entre DLAD/DLAR/CRDLA dans le cadre des accompagnements régionaux** », *Avise, mai 2015*, [Lien de téléchargement](#)

La gestion des prestataires

Les prestataires sont des acteurs clés de l'accompagnement DLA. Mobilisés dans le cadre du plan d'accompagnement, ils sont sélectionnés pour réaliser des missions de conseil sur la base de leur expertise et de leur connaissance sur le fonctionnement des structures de l'ESS. Sécuriser juridiquement le recours aux prestataires à travers une procédure homogène à l'ensemble du territoire et garantir la qualité de leur intervention participent à la performance globale du dispositif.

La procédure de sélection des prestataires

Le cadre général de recours à la prestation répond à des obligations juridiques définies aux niveaux européen et national. Plusieurs règles garantissent le respect des principes fondamentaux¹ de la commande publique :

- le choix d'une offre répondant de manière pertinente au besoin ;
- la bonne utilisation des deniers publics (coût raisonnable et justifiable) ;
- le non recours systématique à un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles de répondre au besoin.

| <i>La procédure de sélection des prestataires pour les ingénieries inférieures à 25 000 euros HT</i> | <i>La procédure de sélection des prestataires pour les ingénieries entre 25 000 euros HT et 90 000 HT</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Envoi du cahier des charges auprès de trois prestataires <i>a minima</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Dans ce cas, la commande est dite de type MAPA, c'est-à-dire de marché à procédure adaptée, laquelle laisse à l'acheteur public une relative liberté dans l'organisation des modalités de publicité - Une grande liberté d'appréciation est laissée à l'acheteur dans le choix de la publicité, dès lors qu'elles seront à même de justifier de la qualité de leur achat et de la transparence de leur choix |

Une fois le prestataire sélectionné, le DLA éditera une convention tripartite DLA-prestataire-structure bénéficiaire.

Une base nationale des prestataires dans Enée Activités

Enée Activités est la base partagée, commune et nationale de référencement des prestataires. Chaque opérateur, quel que soit son niveau d'intervention, peut référencer un nouveau prestataire dans la base afin d'assurer un renouvellement et un enrichissement continu de la base.

¹ Les principes fondamentaux sont : liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures.



La nouvelle procédure nationale de référencement des nouveaux prestataires est en cours de mise à jour.

A NOTER



Les réseaux ou d'autres acteurs de l'accompagnement peuvent être référencés comme prestataires. Cette intervention n'est pas compatible avec la participation de ces mêmes acteurs au fonctionnement des instances du DLA (comité de pilotage, comité d'appui technique). Le DLA s'appuie sur des chartes de bonnes pratiques qui précisent le rôle et les modes d'intervention de ces acteurs.

La qualité des interventions des prestataires assurée par une animation en continu par tous les chargés de mission DLA du dispositif

- Des pages web à destination des prestataires : l'Avise met à disposition des prestataires, sur le site www.info-dla.fr, les informations légales et les documents incontournables pour connaître le DLA, ainsi que les modalités pour être référencé dans la base nationale prestataire d'Enée Activité (procédure en cours de mise à jour)
- Une animation des prestataires renforcée : les Centres de ressources DLA (ou CRDLA, voir page 20) contribuent à qualifier les prestataires sur leur secteur d'activités. Ils peuvent organiser des temps spécifiques afin d'échanger sur les enjeux de l'emploi dans leur secteur. Les chargés de mission régionaux ont en charge l'animation des prestataires : ils organisent au moins une fois par conventionnement une journée d'échanges avec les prestataires des DLA. Des structures bénéficiaires et des pilotes peuvent également y participer.
- Une connaissance pointue des compétences et des spécificités des prestataires : les DLA instaurent une relation de confiance avec les prestataires et assurent le suivi en continu des missions qui leur sont confiées.



POUR EN SAVOIR PLUS :

Boîte à outils Gestion des prestataires (le guide des procédures, la grille de sélection des prestataires, la notice d'utilisation de la base Prestataires d'Enée Activités, les principaux textes de référence), Avise 2014, [Boîte à outils en cours de mise à jour](#)

Le suivi d'activités : Enée Activités

Les objectifs et les principes du suivi d'activités

Enée Activités a été créée en 2004 à l'initiative de la Caisse des Dépôts et de la DGEFP afin de suivre l'activité et le budget des DLA tant au niveau départemental, régional que national. Il s'agit également d'un outil qui traduit les stratégies nationales et locales, et permet de mesurer la nature et l'impact des accompagnements réalisés par les DLA sur un territoire et au niveau national.

Enée Activités répond à un double objectif :

- permettre aux chargés de mission DLA, qui renseignent l'outil, de suivre leur propre activité ainsi que la gestion des fonds qui leur sont attribués et de faciliter le pilotage des actions qu'ils mettent en œuvre ;
- disposer d'un outil de gestion homogène sur le territoire national, permettant aux pilotes et partenaires du projet tant au niveau national que local, de suivre facilement les actions engagées par les DLA, de mesurer la nature et l'impact des accompagnements réalisés par les DLA sur un territoire et ainsi alimenter les pilotes au niveau national.

Les différents utilisateurs ont accès aux données correspondant à leur statut dans le dispositif, à leur territoire et à leurs besoins.

A NOTER

Chaque structure porteuse du DLA **est engagée contractuellement à renseigner mensuellement** cet outil (a minima les rubriques définies comme obligatoires par les pilotes nationaux ou régionaux).

**POUR EN SAVOIR PLUS :**

Fiche pratique : Suivre l'activité et le budget des DLA - Les outils à disposition des pilotes du DLA dans Enée Activités, *Avise 2016*, [Lien de téléchargement](#)

La contribution à la mesure de la performance

En accord avec les pilotes nationaux du dispositif, la performance de ce dernier doit se mesurer sur la base de données objectivables, recueillies directement auprès des structures bénéficiaires. La contribution de l'ensemble des opérateurs à cette démarche est essentielle.

Ainsi, les opérateurs locaux ont l'obligation d'alimenter une mesure nationale de la performance, en remplissant l'outil de suivi d'activités (Enée Activités) de manière adéquate, selon les indications méthodologiques fournies par l'animateur national. Il leur est ainsi demandé de s'assurer de l'exactitude des informations saisies, afin d'alimenter au plus juste la prise de décision des pilotes nationaux, selon les résultats obtenus.

Le suivi de la performance du dispositif est effectué sur la base d'une observation de l'évolution des données emploi, financières et économiques.

La méthodologie employée s'appuie notamment sur la constitution d'un échantillon de structures bénéficiaires, afin de s'assurer de la représentativité de l'observation et d'assurer une charge de travail raisonnable aux opérateurs locaux.

Démarche entreprise depuis 2009 au sein du dispositif, la méthodologie a été modifiée à l'occasion du comité stratégique du 20 avril 2016. Désormais, elle s'articule autour des trois éléments suivants :

- Observation d'indicateurs clés autour de l'emploi et de la situation économique ;
- Mesure établie sur la base d'un échantillon représentatif de structures ;
- Evolutions observées entre une situation avant accompagnement et une situation deux ans plus tard.

Par ailleurs, cette démarche est complétée par la réalisation, tous les 3 ans, d'une enquête qualitative auprès d'un échantillon de structures bénéficiaires.

La contribution à la qualité du dispositif

L'ensemble des acteurs du dispositif DLA (pilotes nationaux, pilotes locaux, opérateurs, partenaires, Avise) s'inscrivent dans une dynamique de réciprocité et d'échanges et dans un souci d'amélioration continue des process, des modes opératoires, des outils, etc.

L'ensemble de ces acteurs constitue un réseau sur lequel le dispositif s'appuie pour améliorer la qualité et l'efficacité de ses interventions. Les échanges entre les chargés de mission DLA permettent d'offrir des réponses adaptées aux structures par la mobilisation de compétences et d'expériences diversifiées.



A NOTER

Le chargé de mission DLA ou le représentant de la structure porteuse participe :

- aux rencontres inter-opérateurs, groupes de travail présentiel,
- aux actions de professionnalisation (formations et/ou visio-conférences initiées par l'Avise, les CR DLA et le DLA régional) dans une perspective d'évolution continue des pratiques et des outils.



2. L'EXPERTISE SECTORIELLE ET THEMATIQUE : LES CENTRES DE RESSOURCES DLA

Pour compléter leur compétence généraliste, DLA départementaux et régionaux s'entourent d'experts sectoriels et thématique, organisés au niveau national en Centres de ressources DLA. Le Centre de ressources DLA peut réunir au sein de son comité de pilotage, les professionnels de son secteur tels que les têtes de réseaux associatives et ministères compétents.

Référentiel d'activités du Centre de Ressources DLA

1**Mobiliser les têtes de réseau et acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA**

- 1.1 Sensibiliser et informer les mouvements associatifs à l'action du dispositif
- 1.2 Mettre en lien les DLA départementaux et les DLA régionaux avec les lieux de ressources et organismes partenaires susceptibles de les appuyer dans leurs missions

2**Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations**

- 2.1 Concevoir et réaliser les enquêtes, études et observations nécessaires sur les secteurs concernés (priorité emploi)

3**Apporter un appui-conseil et des ressources aux DLA départementaux et DLA régionaux**

- 3.1 Apporter une expertise en réponse aux problématiques sectorielles rencontrées par les DLA départementaux et les DLA régionaux
- 3.2 Développer outils, méthodes et expertises pour l'accompagnement emploi
- 3.3 Mettre en place des actions de professionnalisation (formation, visioconférence...)

4**Contribuer à la coordination, l'évaluation et la valorisation du dispositif**

- 4.1 Contribuer dans leurs secteurs aux bilans, évaluations et mesures d'impact du dispositif
- 4.2 Contribuer à la qualité du dispositif et participer aux temps de co-construction

Les secteurs, thématiques et les structures porteuses

Le conventionnement et le suivi

La structure est conventionnée par les pilotes nationaux du dispositif, le cas échéant par le ministère du secteur d'activité concerné et l'Avise (pour la partie FSE, suite à un appel à projet). Ces derniers constituent le comité de pilotage du CRDLA qui, entourés d'autres acteurs (autres ministères, établissements publics, etc.) concernés de chaque secteur, définit la stratégie et le programme d'activités annuel du Centre de ressources DLA.

Les structures porteuses

- Le Centre de ressources DLA **Culture** porté par Opale (Organisation pour projets alternatifs d'entreprises).
- Le Centre de ressources DLA **Environnement** porté par l'UNCPPIE (Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement).
- Le Centre de ressources DLA **Insertion par l'activité économique** porté par l'Avise.
- Le Centre de ressources DLA **Social, médico-social et santé** porté par l'UNIOPSS (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux).
- Le Centre de ressources DLA **Sport** porté par le CNOSF (Comité national olympique et sportif français).
- Le Centre de ressources DLA **Financement** porté par France Active.



POUR EN SAVOIR PLUS :

Fiches sectorielles ou thématiques des Centres de ressources DLA

- [Fiche sectorielle DLA Culture](#)
- [Fiche sectorielle DLA Environnement](#)
- [Fiche sectorielle DLA IAE](#)
- [Fiche sectorielle DLA Social, médico-social et santé](#)
- [Fiche sectorielle DLA Sport](#)
- [Fiche thématique DLA Financement](#)



3. L'ANIMATION DU DISPOSITIF ET DU RESEAU : L'AVISE

L'Avise est chargée de l'animation nationale et de la qualification du dispositif, de la mise en réseau de ces opérateurs (DLA départementaux, DLA régionaux, Centres de ressources DLA), et de l'appui au pilotage national du dispositif.

Dans son rôle d'appui du dispositif, l'Avise apporte notamment aux opérateurs des outils techniques (Enée par exemple) et méthodologiques et contribue à la formation des chargés de mission DLA.

Enfin, elle assure une fonction de capitalisation et de valorisation de l'action du dispositif.

Référentiel d'activités de l'animation nationale de l'Avise

1

Appuyer le pilotage du dispositif

- 1.1 Fournir des outils d'aide à la décision
- 1.2 Elaborer les notes et argumentaires à l'attention des pilotes
- 1.3 Animer le comité stratégique
- 1.4 Assurer une veille et alerter sur les dysfonctionnements
- 1.5 Initier avec les pilotes des partenariats techniques, stratégiques et financiers pour le dispositif

2

Animer le réseau

- 2.1 Accompagner la mise en œuvre opérationnelle des orientations
- 2.2 Valoriser l'action du dispositif et les pratiques innovantes
- 2.3 Favoriser le partage d'expériences entre les opérateurs
- 2.4 Animer des temps de travail pour identification des besoins et apports de solutions
- 2.5 Développer une culture commune DLA

3

Outiller le réseau

- 3.1 Identifier, diffuser et capitaliser les bonnes pratiques professionnelles
- 3.2 Développer un centre de ressources collaboratif pour les opérateurs et pilotes du dispositif
- 3.3 Assurer une communication interne et externe au dispositif
- 3.4 Animer le référencement national des prestataires

4

Professionaliser les chargés de mission

- 4.1 Assurer la professionnalisation des opérateurs en développant un programme de formation
- 4.2 Animer des cycles de formation

5

Évaluer et mesurer la performance du dispositif

- 5.1 Contribuer à l'évaluation de la performance du DLA
- 5.2 Produire des synthèses d'activité

6

Assurer le suivi administratif et financier du dispositif

- 6.1 Appuyer les opérateurs dans l'utilisation des outils de reporting (Enée Activités et Enée Ressources)
- 6.2 Assurer le développement de fonctionnalités nouvelles en réponses aux besoins des pilotes et opérateurs

 **A NOTER****La coopération inter-opérateurs**

Les acteurs du DLA développent une connaissance approfondie des enjeux et des fonctionnements associatifs et des expertises thématiques, sectorielles et partenariales. L'animation du dispositif s'appuie sur ces expertises afin de les déployer et les renforcer au sein du réseau des chargés de mission. À cet effet, des DLA départementaux, DLA régionaux ou Centres de ressources DLA peuvent être identifiés comme « chef de file » sur une thématique par l'Avise, qui sera en charge de coordonner et d'animer ce collectif d'acteurs.

L'ensemble des opérateurs s'appuie sur [Enée Ressources](#), le centre de ressources dématérialisé du dispositif, support d'informations et d'échanges de l'ensemble des acteurs du DLA.



4. ARTICULATION DU DISPOSITIF AVEC LES AUTRES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les DLA articulent leurs actions avec les autres acteurs de l'accompagnement. Ces derniers sont constitués, d'une part par les **réseaux associatifs**, et d'autre part par des acteurs ou services tels que les **Centres de ressources et d'information des bénévoles (CRIB)**, les **services Vie associative et ESS des collectivités territoriales** et/ou les **Maisons des associations**, les **associations Points d'appui à la vie associative**, les **aides au conseil de l'ANACT**, les **correspondants associations des services de l'État**, lesquels sont coordonnés grâce à la **Mission d'appui et d'information des associations (MAIA)**, les **OPCA**, les **partenaires sociaux**, les **services « appui aux entreprises »** des DIRECCTE, le **réseau France Active**, etc.

Les enjeux

L'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement est un enjeu territorial majeur pour diverses raisons :

- elle participe à la mise en œuvre des principes de complémentarité et de subsidiarité qui fondent le DLA ;
- elle favorise une meilleure lisibilité et accessibilité de l'offre d'accompagnement pour les structures bénéficiaires ;
- elle est une des conditions pour une meilleure utilisation des fonds publics car elle permet des gains de fonctionnement et d'efficacité ;
- la connaissance du secteur et du terrain par l'ensemble des autres acteurs de l'accompagnement constitue un soutien efficace pour les accompagnements DLA.

La participation renforcée des réseaux associatifs

Une implication et une présence plus forte des fédérations associatives au sein des comités d'appui technique (cf. définition p. 15) du dispositif est indispensable. De même, une présence régulière du Mouvement Associatif dans les instances de pilotage pour faire connaître et reconnaître les savoir-faire et les compétences mobilisables au sein des fédérations est nécessaire, à l'image de la présence du Mouvement Associatif au sein du comité de pilotage opérationnel national DLA.

Les réseaux devront définir leur positionnement : soit une participation au pilotage, au comité d'appui, soit une intervention en tant que prestataire.

La présence des fédérations dans les comités d'appui est notamment indispensable dès lors qu'un accompagnement DLA impacte le projet associatif et donc la politique de l'association accompagnée. Cette présence des réseaux permet de :

- valoriser et d'optimiser le partenariat DLA-réseaux ;
- partager les besoins d'accompagnement identifiés sur le territoire (participe à alimenter les analyses des besoins territoriaux des DLA par exemple) et sensibiliser les financeurs sur les nouveaux enjeux à prendre en compte.

Le renforcement de l'interconnaissance

L'interconnaissance entre le dispositif DLA et les autres acteurs de l'accompagnement doit être approfondie. Il s'agit d'un préalable à l'articulation opérationnelle entre les actions de ces acteurs.

Les moyens concrets mis en œuvre pour renforcer cette connaissance mutuelle peuvent être :

- des **rencontres régionales** entre les délégations du Mouvement Associatif en région, leurs réseaux membres, les structures fédératives de l'ESS, les réseaux de l'accompagnement et les DLA. La création d'espaces d'échanges est indispensable ;
- des **formations** sur le « paysage associatif » délivrées par la délégation du Mouvement Associatif en région aux chargés de mission DLA : état des lieux des réseaux locaux et de leur offre d'accompagnement ;
- dans le cadre de l'analyse des besoins territoriaux, la réalisation, par le DLA régional, de **panoramas régionaux** des acteurs et dispositifs de l'accompagnement permettant une définition des périmètres d'action pour viser la complémentarité.

La généralisation des pratiques de coopération

La coopération entre les DLA et les réseaux associatifs repose sur une bonne répartition des rôles selon les compétences et prérogatives de chacun des acteurs. La complémentarité opérationnelle entre le DLA et ces réseaux peut intervenir à différentes phases de l'accompagnement :

- **l'accueil** : il faut alors s'assurer que le DLA est le dispositif le plus adapté pour accompagner la structure. Aussi, lorsque le DLA rencontre une nouvelle structure, il l'informe sur l'existence et le rôle des autres acteurs de l'accompagnement ;
- **le diagnostic** doit rester à la charge des DLA mais le réseau peut être sollicité pour donner un avis sur le diagnostic après accord de la structure concernée. Son avis peut aussi porter sur la construction du plan d'accompagnement et l'identification des prestataires. Cette sollicitation ne doit pas être trop formelle ni rendue obligatoire sous peine d'alourdir la démarche. Le volontariat est une des conditions de la confiance entre le chargé de mission DLA, la structure et son réseau le cas échéant ;
- **la prestation** : les réseaux ou fédérations peuvent être référencés parmi les prestataires. Cette intervention se justifie notamment par la connaissance d'un secteur et des compétences en accompagnement dont ils disposent favorisant ainsi une meilleure articulation du DLA et des têtes de réseaux. Cette intervention n'est cependant pas compatible avec la participation au fonctionnement des instances du DLA comme le Comité de pilotage ou le comité d'appui dont la composition doit garantir le respect déontologique lié à l'instruction des dossiers ;
- **le suivi post-ingénierie** peut être mené soit par le DLA, soit par d'autres acteurs de l'accompagnement, soit, si c'est un suivi plus complexe et long, par un prestataire.

La structuration d'une offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS employeuses

Ces démarches de complémentarité ont pour objectif la structuration d'une offre territoriale de services à destination des entreprises cibles du DLA. Elles peuvent s'inscrire dans l'analyse des besoins territoriaux. Elles peuvent se fonder sur une identification des acteurs de l'accompagnement, une clarification des fonctions de chacun et un recensement des différents types de soutien apportés aux structures aux associations. Plus généralement, ces démarches doivent s'appuyer sur de la concertation entre acteurs et être construites dans le cadre d'un partenariat de qualité. Elles peuvent aboutir à la construction d'outils communs aux différents acteurs de l'accompagnement.

PARTIE 3

La gouvernance et le financement du dispositif

1. LE PILOTAGE NATIONAL DU DLA

- LE COMITÉ STRATÉGIQUE
- LE COMITÉ DE PILOTAGE OPÉRATIONNEL

2. LE PILOTAGE LOCAL DU DLA

- LE COMITÉ DE PILOTAGE RÉGIONAL
- LE COMITÉ DE PILOTAGE DÉPARTEMENTAL

3. LE FINANCEMENT DU DLA

1. LE PILOTAGE NATIONAL DU DLA

Deux instances complémentaires assurent le pilotage du dispositif au niveau national, un comité stratégique et un comité de pilotage opérationnel.

COMITÉ STRATÉGIQUE



COMITÉ DE PILOTAGE OPÉRATIONNEL



Synthèse du pilotage national du DLA

Le comité stratégique

Sa mission

Le comité stratégique a pour mission de fixer les orientations stratégiques du dispositif au niveau national en tenant compte des mutations du paysage de l'ESS et de l'évolution de l'emploi. Il s'appuie particulièrement sur les remontées du comité de pilotage opérationnel pour mener à bien cette mission.

Son fonctionnement

Le comité stratégique se réunit une à deux fois par an et associe selon ses besoins des réseaux parties prenantes du dispositif, ainsi que l'Avise en tant qu'animateur national du dispositif.

La présidence est tournante pour chaque comité entre la Caisse des Dépôts et la DGEFP : le président arrête l'ordre du jour, sur proposition des membres du comité stratégique.



Le secrétariat est assuré par l'Avisé qui est chargée de la mise en œuvre du comité stratégique (organise la tenue des réunions, rédige le compte-rendu et assure la transmission des informations nécessaires au comité de pilotage opérationnel).

Le comité de pilotage opérationnel

Sa mission

Le comité de pilotage opérationnel a pour mission de mettre en œuvre les orientations définies par le comité stratégique.

Son fonctionnement

Le comité de pilotage opérationnel se réunit a minima une fois tous les deux mois.

L'ordre du jour est fixé par les membres du comité de pilotage sur proposition de l'Avisé.

Le secrétariat est assuré par l'Avisé qui organise la tenue des réunions, anime les réunions, rédige le compte-rendu et assure la transmission des informations nécessaires au comité stratégique et, le cas échéant, aux DLA.

Deux fois par an, le comité de pilotage opérationnel s'élargit. A titre consultatif, plusieurs représentants des opérateurs et des pilotes locaux sont invités à participer au comité afin de nourrir les réflexions par leur expérience de terrain. Il conviendra de veiller à ce que les différents réseaux nationaux opérateurs DLA soient représentés.

Par ailleurs, selon ses besoins, le comité de pilotage opérationnel peut demander la participation de réseaux porteurs du dispositif, d'experts intéressés et de personnalités qualifiées.

2. LE PILOTAGE LOCAL DU DLA

Le comité de pilotage régional

Ses missions

Le comité de pilotage régional est le garant des orientations nationales, fixées par le comité stratégique et les priorités locales, définies par l'analyse des besoins territoriaux (cf. infra). Ses missions sont :

- Elaborer la stratégie partagée au niveau régional sur la base des orientations nationales et de l'analyse des besoins territoriaux formalisant les besoins d'accompagnement exprimés par les acteurs publics, les représentants des structures d'utilité sociale et les partenaires du DLA sur le territoire ;
- Organiser le dialogue de gestion avec les structures porteuses du DLA départemental et régional, afin de fixer les objectifs et d'ajuster les financements des opérateurs du territoire ;
- Suivre l'activité et l'impact du dispositif au niveau régional ;
- Ancrer le dispositif DLA sur son territoire en mobilisant les acteurs institutionnels susceptibles de participer au pilotage et au financement du dispositif pour renforcer sa capacité d'action ;
- Renforcer l'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire afin de favoriser la structuration d'une offre territoriale de services à destination des petites et moyennes structures d'utilité sociale.

Son fonctionnement et sa composition

Le comité de pilotage régional est composé des pilotes financeurs du territoire, dès lors qu'ils soutiennent de façon continue et structurelle les DLA départementaux et/ou régionaux (DIRECCTE, DR CDC, représentants des conseils régionaux et autres collectivités territoriales, etc.) et des pilotes non financeurs, correspondants régionaux à l'ESS et représentants des bénéficiaires du dispositif (Mouvement associatif).

Les Unités départementales de la DIRECCTE, les collectivités infra-régionales financeurs, les opérateurs DLA (départementaux et régionaux) participent au comité de pilotage régional. Ce comité peut décider d'associer tout partenaire du territoire. Il se réunit au minimum 2 fois par an.

Le comité de pilotage départemental

Ses missions

Les missions du comité de pilotage départemental sont les suivantes :

- Identifier des besoins d'accompagnement sur son territoire et de les communiquer au comité de pilotage régional pour alimenter l'analyse des besoins territoriaux et la stratégie partagée ;
- Suivre l'activité du DLA départemental sur la base des objectifs et des financements fixés par le comité de pilotage régional ;
- Contribuer à ancrer le dispositif sur son territoire en mobilisant, en appui aux pilotes régionaux, les acteurs institutionnels susceptibles de participer au pilotage et au financement du dispositif, pour renforcer sa capacité d'action.

Son fonctionnement

Il est composé des financeurs locaux (unité départementale de la DIRECCTE, Conseil départemental, autres financeurs du département) et d'au moins un représentant du mouvement associatif organisé.

3. LE FINANCEMENT DU DLA

Le Dispositif local d'accompagnement est financé par l'Etat (DGEFP), la Caisse des Dépôts, et, selon les territoires, par le Fonds social européens et par d'autres partenaires tels que les Conseils régionaux, Conseils départementaux et autres collectivités territoriales, acteurs de l'emploi, autres services déconcentrés, etc.

Le soutien financier important apporté au DLA par de nombreuses collectivités témoigne notamment de son ancrage local et de la solution qu'il constitue pour répondre aux besoins de développement des territoires, notamment en matière de création et développement d'activité et d'emploi, et pour l'accompagnement renforcé des mutations des structures qui composent l'ESS.

A titre indicatif, en 2015, sur un montant total de subventions publiques de plus de 27 millions d'euros incluant DLA D, DLA R, CR DLA et animation nationale, les financements se répartissaient comme suit : Etat (45%), Caisse des Dépôts (22%), collectivités territoriales (18% dont 12% pour les conseils régionaux), FSE (13%) et autres financeurs (2%).

LES RESSOURCES ESSENTIELLES SUR LE DLA

Textes règlementaires

- Article 61 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS
- Décret DLA du 1er septembre 2015

Supports de communication

- Site Internet : www.info-dla.fr
- Vidéo DLA
- DLA +
- Chiffres clés 2015
- Mesure d'impact DLA 2015

Rapports / Evaluations

- Avise, Les chiffres clés du DLA en 2015, mai 2016
- Avise, France Active, Mesure d'Impact 2015, mai 2016
- Avise et Acsé, « Retour d'expérience, accompagnement des associations employeuses d'adultes relais par les DLA », Mars 2013
- IGAS, Evaluation du dispositif local d'accompagnement, janvier 2012

Articles

- DLA + 2015
- Avise, Accompagner les structures pour une meilleure utilisation des fonds publics, DLA et Territoires, n°12, Novembre 2010, p.5
- Avise, Crèches et collectivités, renforcer le partenariat, DLA et territoire, n°11, juin 2010, p.2
- Avise, L'implication croissante des collectivités locales dans le DLA, DLA et Territoires, Avril 2013, n°19, p.2
- Dossier « Economie sociale et solidaire, Au nom de la loi, » Juris association, n°506, octobre 2014, p.17- 37
- Dossier « Dispositif local d'accompagnement, conduite accompagnée », Juris Association, n°502, juillet 2014, p.18-38

FICHE REPERE

LES CIBLES DU DLA DEFINIES PAR LA LOI

Article 1er du décret n° 2015-1103 du 1er septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement

« Le dispositif local d'accompagnement est mis en œuvre au niveau territorial par des organismes à but non lucratif pour accompagner et conseiller les structures relevant de [l'article 61 de la loi du 31 juillet 2014 susvisée](#). »

↳ Article 61 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)

« En complément de l'action des réseaux et regroupements, les dispositifs locaux d'accompagnement ont pour mission d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire relevant [du 1° du II de l'article 1er de la présente loi](#) ou de [l'article L. 3332-17-1 du code du travail](#) qui sont créatrices d'emploi et engagées dans une démarche de consolidation ou de développement de leur activité. Cette mission d'intérêt économique général est mise en œuvre par des organismes à but non lucratif faisant l'objet d'un conventionnement avec l'Etat ou avec tout autre organisme public ou collectivité territoriale intéressé. Les modalités d'application du présent article sont précisées par décret. »

↳ 1° du II de l'article 1^{er} de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS

« II. L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre

1° Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du code des assurances, de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou, le cas échéant, par le code civil local applicable aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle ; »

↳ Article L. 3332-17-1 du code du travail

« I. Peut prétendre à l'agrément " entreprise solidaire d'utilité sociale " l'entreprise qui relève de l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui remplit les conditions cumulatives suivantes :

1° L'entreprise poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale, définie à l'article 2 de la même loi ;

2° La charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise ;

3° La politique de rémunération de l'entreprise satisfait aux deux conditions suivantes :

- a) La moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à sept fois la rémunération annuelle perçue par un salarié à temps complet sur la base de la durée légale du travail et du salaire minimum de croissance, ou du salaire minimum de branche si ce dernier est supérieur ;
- b) Les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré n'excèdent pas, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à dix fois la rémunération annuelle mentionnée au a ;
- 4° Les titres de capital de l'entreprise, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché d'instruments financiers, français ou étranger, dont le fonctionnement est assuré par une entreprise de marché ou un prestataire de services d'investissement ou tout autre organisme similaire étranger ;
- 5° Les conditions mentionnées aux 1° et 3° figurent dans les statuts.

II.- Bénéficiaire de plein droit de l'agrément mentionné au I, sous réserve de satisfaire aux conditions fixées à l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée et à la condition fixée au 4° du I du présent article :

- 1° Les entreprises d'insertion ;
- 2° Les entreprises de travail temporaire d'insertion ;
- 3° Les associations intermédiaires ;
- 4° Les ateliers et chantiers d'insertion ;
- 5° Les organismes d'insertion sociale relevant de l'article L. 121-2 du code de l'action sociale et des familles ;
- 6° Les services de l'aide sociale à l'enfance ;
- 7° Les centres d'hébergement et de réinsertion sociale ;
- 8° Les régies de quartier ;
- 9° Les entreprises adaptées ;
- 10° Les centres de distribution de travail à domicile ;
- 11° Les établissements et services d'aide par le travail ;
- 12° Les organismes agréés mentionnés à l'article L. 365-1 du code de la construction et de l'habitation ;
- 13° Les associations et fondations reconnues d'utilité publique et considérées comme recherchant une utilité sociale au sens de l'article 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée ;
- 14° Les organismes agréés mentionnés à l'article L. 265-1 du code de l'action sociale et des familles ;
- 15° Les établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés mentionnés aux 2°, 3° et 7° du I de l'article L. 312-1 du même code.

III.- Sont assimilés aux entreprises solidaires d'utilité sociale agréées en application du présent article :

- 1° Les organismes de financement dont l'actif est composé pour au moins 35 % de titres émis par des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée dont au moins cinq septièmes de titres émis par des entreprises solidaires d'utilité sociale définies au présent article ;
- 2° Les établissements de crédit dont au moins 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires d'utilité sociale.

IV.- Les entreprises solidaires d'utilité sociale sont agréées par l'autorité compétente.

V.- Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions d'application du présent article.

FICHE REPERE

LES ORIENTATIONS DES PILOTES NATIONAUX POUR LE DLA 2017 - 2019

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), créé en 2002 par l'Etat et la Caisse des Dépôts avec le soutien des collectivités territoriales et du Fonds Social Européen, propose un accompagnement des entreprises employeuses de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) — visant la consolidation de leur activité et de leurs emplois.

Entre 2003 et 2015, ce sont quelques 51 000 structures portant près de 660 000 emplois qui ont bénéficié du DLA. Sur la seule année 2015, les DLA ont accompagné 6 869 structures, et délivré 3 174 prestations de conseil.

L'évaluation menée par l'IGAS en 2011-2012 concluait globalement à l'originalité, l'utilité et la qualité du dispositif. Le DLA est reconnu comme un outil essentiel et adapté à l'accompagnement des structures de l'ESS. Son intégration à la convention « Agir pour l'Emploi et la Création d'Activités 2014/2017 » signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts réaffirme son rôle moteur pour participer au développement économique au niveau local.

La loi n° 2014-856 relative à l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 conforte dans son article 61 la mission d'intérêt économique général du DLA. Le décret du 1^{er} septembre 2015 précise la finalité du dispositif qui est « la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi, par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire ».

L'appel à projets concernant le portage du DLA pour la période 2017-2019 reconduit le principe d'un DLA par département et d'un DLA par région.

L'objectif du DLA est réaffirmé : consolider et aider au développement des entreprises de l'ESS en soutenant la création d'emplois de qualité et en renforçant leurs modèles économiques, le cas échéant pour permettre leur changement d'échelle. Il doit répondre à l'évolution des attentes de la population et aux nouveaux besoins générés par les mutations des emplois actuellement en cours dans le secteur de l'ESS notamment en matière d'appui RH aux TPE-PME.

Le DLA est accessible à l'ensemble des entreprises de l'ESS en privilégiant de façon générale les structures à fort potentiel de création d'emploi et celles nécessitant un accompagnement en amont à l'intervention d'un investisseur ou d'un financement bancaire. Dans une logique d'articulation avec les dispositifs existants, la priorité devra être accordée aux associations employeuses de petite et moyenne taille ne pouvant solliciter l'appui de leur structure fédérative et n'ayant pas les moyens financiers de solliciter un accompagnement de façon autonome, aux structures d'insertion par l'activité économique, aux entreprises adaptées, aux coopératives et autres entreprises d'utilité sociale.

Le DLA doit permettre d'accompagner l'évolution du modèle économique des structures bénéficiaires notamment par l'accompagnement des projets de développement de leurs activités, regroupement, coopération et mutualisation, changement d'échelle et essaimage, réflexions

stratégiques sur l'adaptation de l'offre face à l'évolution de la demande, du contexte concurrentiel, des opportunités liées à la transition numérique ainsi que des projets de partenariats entre associations et entreprises privées, en particulier pour les structures de l'insertion par l'activité économique. L'accompagnement à la fonction employeur et à la gestion des ressources humaines pour les petites et moyennes structures peut être également une thématique d'intervention.

De manière générale, une priorisation pourra être faite pour accompagner les structures à fort potentiel de créations d'emplois et en cas de changement d'échelle (accélération, essaimage, réplication) pour les structures de l'ESS nécessitant un accompagnement en amont à l'intervention d'un investisseur.

S'agissant des DLA régionaux, leur mission d'accompagnement est renforcée. Ils devront cibler l'accompagnement d'entreprises de l'ESS d'envergure régionale, en les aidant à adapter leur organisation, notamment dans le contexte d'évolution des périmètres régionaux. Ils devront proposer un premier accompagnement stratégique aux structures ayant la volonté de changer d'échelle et/ou de faire évoluer leur modèle économique pour accompagner la nécessaire hybridation des ressources et favoriser l'accès à des investissements privés un tel accompagnement devant être réalisé au moins en partie de manière individuelle.

La logique de subsidiarité prévaut : le DLA départemental doit agir en subsidiarité avec les réseaux de l'ESS implantés localement, le DLA régional doit agir en subsidiarité des DLA départementaux et des réseaux associatifs ou coopératifs (fédérations, têtes de réseau...) en visant en priorité les entreprises de dimension régionale évoquées supra. Dans cet objectif, l'une des missions du DLA est d'orienter les structures vers les dispositifs les plus à même de les accompagner sur leur territoire.

La mesure de la performance repose sur une exigence renforcée de reporting au niveau national à la charge des porteurs du dispositif.

*Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle
et du dialogue social représenté par la DGEFP*

*Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la
Consommation et de l'Economie Sociale et Solidaire représenté
par la Déléguée à l'Economie Sociale et Solidaire*

*Caisse des Dépôts (CDC) représentée par la Direction des
Investissements et du Développement Local*

Mouvement Associatif