



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

# Cadre d'action national Dispositif local d'accompagnement (DLA)

/ 19 novembre 2021

Cette version est une actualisation complète au regard notamment des évolutions du dispositif mises en place suite au chantier stratégique « DLA 2020 ».

Financeurs principaux



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme de développement régional 2014-2020.

Pilotes nationaux



Opérateur national





## CADRE D'ACTION NATIONAL

Le cadre d'action national (CAN) du DLA a vocation à préciser le cadre stratégique et les principes d'intervention du Dispositif local d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire, pour qu'ils soient partagés sur l'ensemble du territoire par les pilotes, les structures porteuses, les chargé.e.s de mission et les partenaires du dispositif. Ce cadre d'action national est la référence quant à l'organisation et à l'homogénéité nationale du dispositif. Il a vocation à être respecté. En cas de besoin d'adaptation, ces dernières doivent être discutées entre le comité stratégique régional et le comité de pilotage national.

Son contenu est issu des cadres et orientations posés par le comité stratégique national du DLA, de la capitalisation des expériences de terrain et des travaux menés par le réseau.

Ce document sera actualisé par l'Avise, opérateur national du dispositif, en cas d'évolution du cadre.

---

## SOMMAIRE /

### Introduction : les orientations des pilotes nationaux du DLA

#### 1. Le cadre général d'intervention du DLA

- 1.1. Les objectifs
  - 1.1.1. La finalité du dispositif
- 1.2. Les bénéficiaires
  - 1.2.1. Les cibles éligibles
  - 1.2.2. Les cibles prioritaires
  - 1.2.3. Les cas exceptionnels
  - 1.2.4. Un faisceau de critères en cas d'arbitrage
- 1.3. Les thématiques d'accompagnement
- 1.4. Les principes fondateurs

#### 2. L'organisation et les métiers du DLA

- 2.1. L'accompagnement et l'animation au niveau local : les DLA départementaux et régionaux
    - 2.1.1. Les référentiels d'activités
    - 2.1.2. Les compétences et le parcours de professionnalisation
    - 2.1.3. Les structures porteuses
    - 2.1.4. La mission d'accompagnement des DLA
    - 2.1.5. La gestion et l'animation des prestataires
    - 2.1.6. Le suivi d'activités : Enée Activités
    - 2.1.7. La contribution à la mesure de la performance
    - 2.1.8. La contribution à la qualité du dispositif
  - 2.2. L'expertise sectorielle et thématique
    - 2.2.1. Les ressources
    - 2.2.2. Le Réseau ressource
    - 2.2.3. La ressource complémentaire (sectorielle ou thématique)
  - 2.3. L'animation du dispositif et du réseau
    - 2.3.1. Le référentiel d'activité
    - 2.3.2. Les principaux outils d'animation et de communication interne
  - 2.4. L'articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement
    - 2.4.1. Les enjeux
    - 2.4.2. Contribution à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS
-

---

2.4.3. Pratiques de coopération dans la coordination des parcours d'accompagnement des structures bénéficiaires du DLA

### **3. La gouvernance et le financement du DLA**

3.1. Le pilotage national du DLA

3.1.1. Le comité stratégique national

3.1.2. Le comité de pilotage national

3.2. Le pilotage local du DLA

3.2.1. Le comité stratégique régional

3.2.2. Le comité d'orientation

3.2.3. La gouvernance infra-régionale

3.3. Le financement du DLA

3.3.1. Le financement socle du dispositif

3.3.2. Les modalités de pilotage et de gestion des fonds

3.3.3. Les règles de contribution financière des structures bénéficiaires

### **4. L'identité et la valorisation du DLA**

4.1. L'identité du DLA

4.2. La valorisation et la communication 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 les renvois lorsqu'ils vous sont proposés.

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 : les orientations des pilotes nationaux du DLA**

---

Créé en 2002, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) a été initié par l'Etat et la Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts, rapidement rejoints par le Mouvement associatif avec le soutien des collectivités territoriales et du Fonds social européen (FSE), et plus récemment par ESS France.

Depuis 18 ans, ce dispositif historique a accompagné plus de 60 000 entreprises employeuses de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), contribuant ainsi au développement d'une autre forme d'économie, plus juste, plus durable et plus équitable. A ce titre, il participe depuis sa création et avant

l'heure, à la déclinaison et la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable de l'ONU à l'échelle du territoire français.

Cette longévité s'explique par le fait que le DLA a su apporter des réponses adaptées aux problématiques rencontrées par les structures de l'ESS, au premier rang desquelles les petites et moyennes associations.

Au terme du chantier de réflexion DLA 2020, mené avec la participation active des chargé.es de mission, structures porteuses et des comités de pilotages locaux, le comité stratégique national a réaffirmé l'utilité, la pertinence actuelle du dispositif ainsi que son objectif, à savoir : **la création, la consolidation, le développement 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.**

Pour ce nouveau conventionnement, l'un des objectifs poursuivis est la simplification administrative du dispositif et la sécurisation des structures porteuses. Ainsi, l'appel à projets pour le portage du DLA couvre une période de 3 ans, de 2020 à 2022, avec désormais la possibilité d'une reconduite expresse de 3 ans, territoire par territoire sans nouvelle procédure d'appel à projets.

D'autre part, la subvention de fonctionnement (ex OSI) des structures porteuses est fixée dans le cadre de conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) qui restent soumises aux règles d'autorisation budgétaires des financeurs nationaux, les éventuels ajustements budgétaires porteront prioritairement sur l'enveloppe de prestations de conseil (ex FI). L'affectation régionale des crédits nationaux de l'Etat et de la Banque des Territoires – Groupe CDC se fait désormais sur la base de critères transparents et équitables.

Concernant la gouvernance, l'échelon régional est renforcé. Cette nouvelle gouvernance est portée par une vision et une ambition : celle d'une approche moins pyramidale et mieux articulée entre les différents échelons territoriaux, plus collective mais aussi plus stratégique et plus agile.

Ainsi, le comité stratégique régional, composé de l'Etat, la Banque des Territoires – Groupe CDC et des Mouvements associatifs régionaux, est élargi aux Conseils régionaux (qu'ils soient financeurs ou non) et Chambres régionales de l'ESS (CRESS).

Le comité stratégique régional devient le garant, en coresponsabilité avec le comité stratégique national, du respect des dispositions du Cadre d'Action National du DLA fixé collectivement, tout en assurant la nécessaire souplesse du dispositif qui doit rester adapté aux caractéristiques locales et territoriales, ainsi qu'aux besoins spécifiques. Il pilote également l'enveloppe régionale de financement des prestations de conseil et sa répartition infra régionale.

Une animation de cet échelon régional de gouvernance sera par ailleurs organisée, spécifiquement par chacune des grandes familles de membres du comité de pilotage et collectivement, au minimum via l'organisation d'une rencontre nationale de l'ensemble des pilotes une fois par an. La mise en place d'une gouvernance infra-régionale n'est pas systématique, mais le comité stratégique régional s'assurera de la mobilisation des autres acteurs infra-régionaux via des cadres de dialogue adaptés à la réalité du territoire concerné.

En ce qui concerne le métier du/de la chargé.e de mission DLA, l'exigence de sa fonction et sa mission de coordonnateur de parcours d'accompagnement sont réaffirmées. Sa mission consiste ainsi à diagnostiquer la situation de la structure qui le sollicite, puis à proposer et coordonner un parcours d'accompagnement sur-mesure constitué d'un ensemble de ressources locales existantes et qui, le cas échéant, peut faire l'objet d'un accompagnement spécifique par un expert externe.

Il en découle une attention et une exigence accrues en ce qui concerne le programme de formation des chargé.es de mission qui sera élargi et rendu en partie obligatoire, ainsi qu'un travail à mener sur de nouveaux critères de mesure de performance du dispositif liés à l'activité même des chargé.es de mission.

Concernant l'apport en expertises spécifiques (porté aujourd'hui principalement par les centres de ressources DLA), le comité stratégique national a décidé de lancer un processus d'évolution structurelle des ressources disponibles pour les chargé.es de mission DLA. Ce processus, lancé en septembre 2019, a permis de mettre en place le Réseau ressource DLA en 2020, un collectif d'acteurs réunis pour répondre de manière co-construite et collaborative aux besoins des chargé.es de mission DLA dans le but de garantir la qualité du dispositif sur les territoires.

Enfin, la nécessaire et légitime valorisation de ce dispositif unique sera portée par une nouvelle identité et un portage politique renforcé.

*Secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale,  
solidaire et responsable auprès du ministre de  
l'Économie, des Finances et de la Relance*

*Délégation Générale à l'emploi et la formation  
professionnelle (DGEFP)*

*La Banque des Territoires – Groupe Caisse des  
Dépôts (CDC)*

*Le Mouvement associatif*

*ESS France*

*Régions de France*

# PARTIE 1 : Le cadre général d'intervention

## 1. Les objectifs du DLA

### 1. La finalité du dispositif

## 2. Les bénéficiaires

### 2. Les cibles éligibles

### 3. Les cibles prioritaires

### 4. Les cas exceptionnels

### 5. Un faisceau de critères en cas d'arbitrage

## 3. Les thématiques d'accompagnement

## 4. Les principes fondateurs du DLA

## 1. Le cadre général d'intervention du DLA

---

### 1.1. Les objectifs

#### 1.1.1. 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 1er - Décret n°2015-1103 du 1er septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement

### 1.2. Les bénéficiaires

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

#### 1.2.1. Les cibles éligibles

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 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. » Article 61 de la loi ESS du 31 juillet 2014

→ [\*] Voir précisions dans la fiche repère « Les cibles du DLA » (page 57)

#### 1.2.2. Les cibles prioritaires

Les **petites et moyennes structures de l'ESS employeuses en consolidation et développement** sont le **cœur de cible** du DLA.

**Des priorités thématiques ou sectorielles** peuvent, en outre, être fixées au niveau national, régional et/ou départemental.



### 1.2.3. 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 (au premier rang desquels le Dispositif d'Appui aux Structures de l'ESS (DASESS) lorsqu'il est déployé sur le territoire).
- **Des structures non employeuses, en création de leur(s) premier(s) emploi(s)**. Le/la chargé.e de mission DLA, conseillé au besoin par le comité d'appui, veille tout particulièrement au principe de subsidiarité-complémentarité avec les autres ressources de l'accompagnement et notamment celles dédiées à la création et à l'émergence d'entreprises de l'ESS. Le/la chargé.e de mission DLA s'appuie sur l'analyse d'un faisceau de critères, dont l'impact potentiel d'emploi et l'impact territorial de la structure accompagnée. Les pilotes régionaux assurent un suivi de la part de structures concernées dans le total des structures bénéficiaires de manière à ce que cela reste de l'ordre de l'exception. Dans ces cas, les accompagnements collectifs seront privilégiés.

### 1.2.4. 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, l'arbitrage pourra se faire à l'aune d'un faisceau de critères, notamment :

- 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'absence d'offres alternatives d'accompagnement ; 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 ;
- la capacité de la structure bénéficiaire à se mobiliser pour l'accompagnement et à engager des changements décisifs et durables ;
- les priorités fixées, le cas échéant, au niveau national ou local ;
- les résultats de l'accompagnement précédent si la structure a déjà bénéficié du DLA ;
- l'incapacité de la structure à financer l'intervention d'un prestataire externe le cas échéant
- les moyens disponibles du DLA pour réaliser cet accompagnement.

#### **POUR ALLER PLUS LOIN**

Découvrez la partie « La mission d'accompagnement des DLA »

## 1.3. Les thématiques d'accompagnement

Le dispositif DLA est avant tout et principalement au service des besoins de consolidation et de développement des structures de l'ESS.

Les thématiques d'accompagnement sont organisées autour de 4 catégories :

- Stratégie, projet
- Ressources humaines, organisation interne
- Modèle socio-économique, gestion financière

- Mutualisation, partenariat, filière

De manière complémentaire, et en réponse à des enjeux identifiés, des orientations thématiques ou sectorielles peuvent être fixées par les pilotes (au niveau départemental, régional ou national) et donner lieu à des programmes d'actions spécifiques.

#### **QUELQUES EXEMPLES D'ORIENTATIONS THEMATIQUES OU SECTORIELLES, A TITRE D'ILLUSTRATION :**

- > Accompagnement de la réforme de l'IAE
- > Coopérations économiques
- > Accompagnement à la mise en œuvre d'un projet alimentaire territorial
- > Accompagnement à la mise en œuvre de priorités issues des Schéma Régional de
- > Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII)
- > Accompagnement de la déclinaison d'actions du plan pauvreté
- > Accompagnement à la revitalisation des "cœurs de ville" grâce au tissu associatif

### **1.4. Les principes fondateurs**

#### **Principe n°1 : Un dispositif participatif fondé sur la libre adhésion**

Le dispositif DLA est fondé sur la libre adhésion des structures bénéficiaires et leur participation volontaire à chaque étape de l'accompagnement pour en garantir la qualité<sup>1</sup>..

#### **Principe n° 2 : Un accompagnement au service de la consolidation et du développement du projet et des missions de la structure**

Le DLA est avant tout et principalement au service des besoins de consolidation et de développement de la structure de l'ESS. Son action se concrétise par l'accompagnement de ses activités, dans le respect de son projet.

#### **Principe n°3 : Un cadre national commun, une déclinaison locale des objectifs du dispositif, concertée avec les acteurs du territoire**

Le DLA doit favoriser le développement des activités d'utilité sociale sur son territoire d'intervention. Aussi, sur la base d'un cadre national commun, il est essentiel que la déclinaison locale des objectifs et priorités stratégiques du dispositif soit l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire. Cette déclinaison est sous la responsabilité du comité stratégique régional réunissant l'Etat, la Banque des Territoires – Groupe CDC, le Conseil Régional, le Mouvement associatif régional et la CRESS. Les décisions du comité stratégique régional sont alimentées notamment par un comité d'orientation qui réunit les acteurs concernés du territoire.

#### **Principe n°4 : Un parcours d'accompagnement inscrit dans le temps**

La base de l'intervention du DLA repose sur l'élaboration d'un parcours d'accompagnement inscrit dans le temps. Ce parcours mobilisant diverses ressources du territoire est coordonné, suivi et ajusté par les chargés de mission DLA.

---

<sup>1</sup> La prescription par un tiers sans réelle volonté de la structure bénéficiaire ne peut donc pas être un mode d'entrée dans le DLA.

**Principe n°5 : Une intervention qui s'inscrit dans un écosystème d'accompagnement des structures de l'ESS**

L'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement est un enjeu territorial majeur. Cela se traduit par :

- > un rôle central de coordonnateur des parcours de la structure accompagnée mobilisant les ressources et acteurs du territoire, notamment des structures régionales des fédérations de l'ESS, autour des structures accompagnées.
- > une contribution du DLA à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS.

Le dispositif s'inscrit également en complémentarité et subsidiarité avec d'autres ressources en accompagnement du territoire en particulier pour les structures qui ne sont pas dans le cœur de cible du DLA (par exemple le DASESS, le French Impact ou le Hub Ess).

**Principe n°6 : Une action encadrée par une charte commune de déontologie**

Pour garantir le respect des principes de déontologie et prévenir les situations de conflits d'intérêts, le dispositif s'est doté d'une charte de déontologie commune<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Voir la fiche repère « Charte de déontologie » (page 54)

## **PARTIE 2 : L'organisation et les métiers du DLA**

### **1. L'accompagnement et l'animation au niveau local : les DLA départementaux et régionaux**

- 1. Les référentiels d'activités**
- 2. Les compétences et le parcours de professionnalisation**
- 3. Les structures porteuses**
- 4. La mission d'accompagnement**
- 5. La gestion et l'animation des prestataires**
- 6. Le suivi d'activités : Enée activités**
- 7. La contribution à la mesure de la performance**
- 8. La contribution à la qualité du dispositif**

### **2. L'expertise sectorielle et thématique**

### **3. L'animation du dispositif et du réseau**

- 1. Le référentiel d'activité**
- 2. Les principaux outils d'animation et de communication interne**

### **4. L'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement**

- 1. Les enjeux**
- 2. La participation renforcée des réseaux associatifs**
- 3. Le renforcement de l'interconnaissance**
- 4. La généralisation des pratiques de coopération**
- 5. La structuration d'une offre territoriale de services**

## 2. L'organisation et les métiers du DLA

---

Le dispositif est organisé aux échelons **départemental** et **régional**. Il est porté sur chaque territoire par une structure à but non lucratif.

Au niveau national, une animation du dispositif et d'un Réseau ressource sont assurés.

### 2.1. L'accompagnement et l'animation au niveau local : les DLA départementaux et régionaux

#### 2.1.1. Les référentiels d'activités

##### Les DLA départementaux

###### **A NOTER :**

L'échelon départemental est le principe d'organisation territoriale du dispositif. Toutefois, pour s'adapter, aux spécificités territoriales, le comité stratégique régional peut décider d'une organisation du DLA différente avec par un exemple un DLA couvrant plusieurs départements ou inversement un découpage infra départemental. L'utilisation du terme « départemental » dans la suite du document est à prendre au sens générique du terme.

Les DLA départementaux existants sur le territoire accompagnent les structures bénéficiaires au niveau local et sont portés par une diversité de structures, par exemple par des associations d'appui à la vie associative, des BGE, des Fonds Territoriaux France Active, des Ligues de l'enseignement, des Plateformes Initiative, des têtes de réseaux associatives, des acteurs de l'emploi, etc. Les structures sont sélectionnées sur la base de leur connaissance fine des ressources d'accompagnement existantes, sur leur connaissance des réalités de vie des entreprises locales de l'ESS et sur leur capacité à aider les bénéficiaires dans leur parcours en mobilisant et en articulant ces ressources au service de la structure accompagnée.

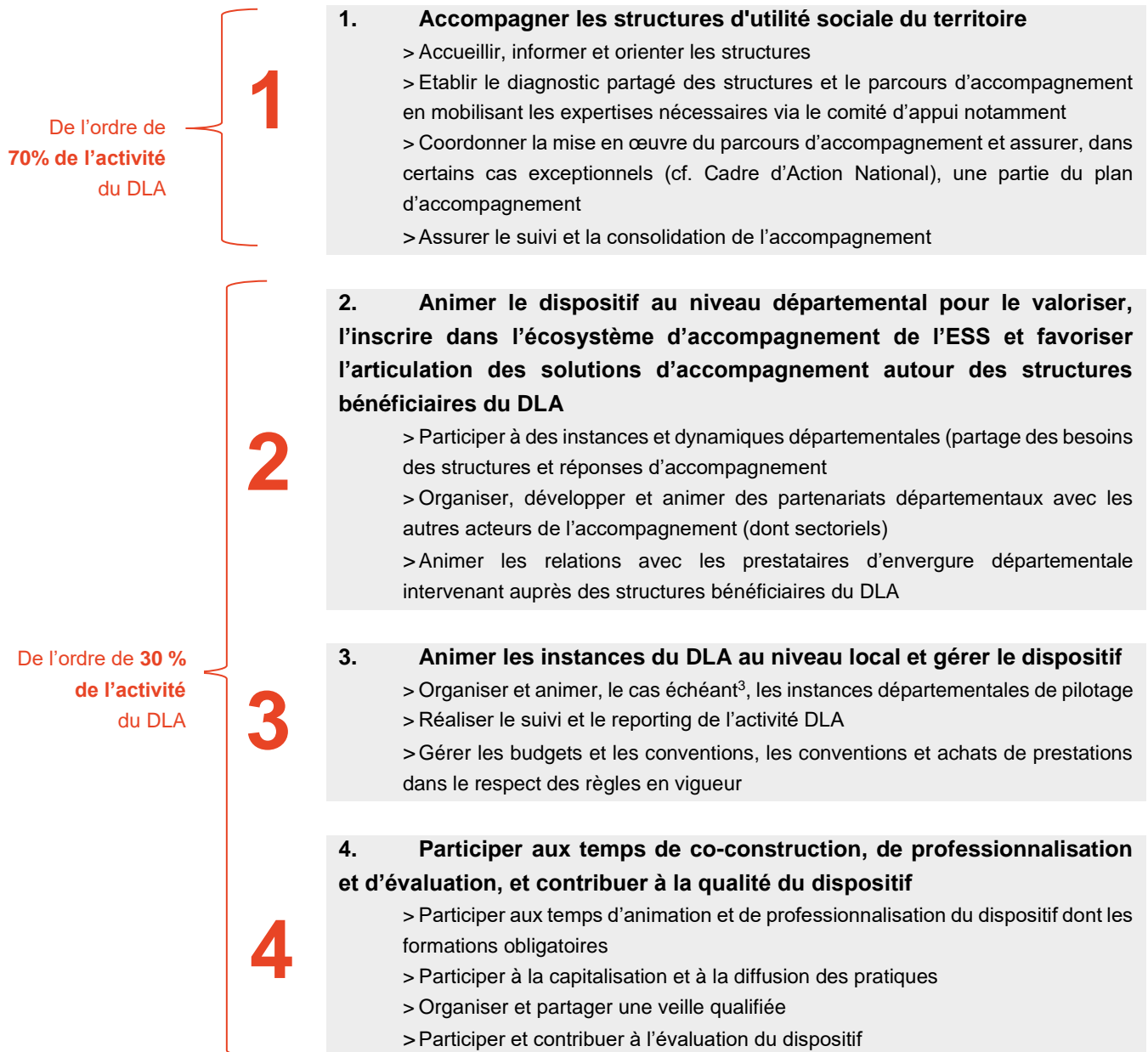
##### Les DLA régionaux

Les DLA régionaux animent le dispositif, appuient le pilotage régional et accompagnent des structures d'envergure régionale. Ils sont portés par exemple 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.

Les structures sont sélectionnées notamment sur la base de leur connaissance fine des ressources d'accompagnement existantes sur le territoire, sur leur connaissance des enjeux territoriaux et des interactions entre les différentes parties prenantes, sur leur intégration à ces réseaux régionaux et sur leur capacité à participer à l'animation générale du dispositif (tant dans leur capacité à accompagner les pilotes régionaux qu'à contribuer à l'animation nationale du dispositif).

### Référentiel d'activités du DLA départemental

La répartition entre les différentes activités est donnée à titre indicatif pour illustrer le poids du métier d'accompagnement, elle est bien sûr à adapter par les comités stratégiques régionaux selon les particularités territoriales.



<sup>3</sup> Cf partie 3, les instances de pilotages infra régionales ne sont pas systématiques, elles sont décidées par les comités stratégiques régionaux en fonction des spécificités de chaque territoire.

Référentiel d'activités du DLA régional

La répartition entre les différentes activités est donnée à titre indicatif pour illustrer le poids du métier d'accompagnement, elle est bien sûr à adapter par les comités stratégiques régionaux selon les particularités territoriales.

De l'ordre  
de  
40% de  
l'activité  
du DLA

1

**1. Accompagner les structures d'utilité sociale et projets régionaux**

- > Accueillir, informer et orienter les structures
- > Produire le diagnostic et le parcours d'accompagnement des structures d'envergure régionale en mobilisant les expertises nécessaires via le comité d'appui notamment
- > Coordonner la mise en œuvre du parcours d'accompagnement et assurer, dans certains cas exceptionnels (cf. Cadre d'Action National), une partie du plan d'accompagnement. Assurer le suivi et la consolidation de ces accompagnements
- > Gérer les budgets, les conventions et les achats de prestations dans le respect des règles en vigueur

2

**2. Animer le dispositif au niveau régional pour le valoriser, l'inscrire dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement autour des structures bénéficiaires du DLA**

- > Participer à des instances et dynamiques régionales (partage des besoins des structures et réponses d'accompagnement)
- > Organiser, développer et animer des partenariats régionaux avec les autres acteurs de l'accompagnement (dont sectoriels)
- > Animer les relations avec les prestataires d'envergure régionale intervenant auprès des structures bénéficiaires du DLA

3

**3. Animer le réseau des DLA départementaux de la région**

- > Appuyer les DLA départementaux dans leurs missions
- > Faciliter l'échange de pratiques entre les DLA Départementaux et participer à leur montée en compétence
- > Assurer un relai privilégié entre l'animation nationale et les DLA Départementaux : appropriation du cadre commun, des outils et actions de professionnalisation ; capitalisation des bonnes pratiques, des besoins et des alertes

De l'ordre  
de 60 %  
de  
l'activité  
du DLA

4

**4. Appuyer le pilotage régional et gérer le dispositif**

- > Fournir, aux comités stratégiques régionaux, des outils d'aide à la décision
- > Animer le comité stratégique régional
- > Assurer une veille des pratiques, alerter sur les dysfonctionnements, proposer, si besoin, des fonctionnements régionaux (pour les aspects non régis par le Cadre d'Action National)
- > Réaliser le suivi et le reporting de l'activité régionale
- > Gérer le budget du DLA et ses conventions

5

**5. Participer aux temps de co-construction, de professionnalisation et aux démarches d'évaluation organisés au niveau supra-régional**

- > Contribuer activement à l'animation globale nationale du dispositif, la capitalisation et la diffusion des pratiques, la valorisation et l'amélioration continue du dispositif
- > Participer aux temps de rencontres et de professionnalisation
- > Participer et contribuer à l'évaluation du dispositif

### **2.1.2. Les compétences et le parcours de professionnalisation**

Les activités décrites dans les deux référentiels métier renvoient aux différentes tâches que les chargé.e.s de mission DLA doivent effectuer dans le cadre de leur fonction. Les compétences sont le résultat d'une combinaison entre connaissances, savoir-faire et savoir-être qui permettent de mener à bien les missions professionnelles.

Ces compétences sont de trois types : les compétences pré-requises (nécessaires notamment pour identifier les profils de chargé.es de mission au stade du recrutement), les compétences socles (fondamentales pour exercer le métier de chargé.e de mission DLA) et les compétences complémentaires (additionnelles et non indispensables pour exercer les activités mais venant renforcer et/ou approfondir les compétences socles).

Les éléments ci-après sont une synthèse. Le détail est présenté dans le référentiel d'activités et de compétences. Ces éléments peuvent favoriser la gestion des ressources humaines et la qualité du recrutement. En outre, ils sont utilisés pour élaborer et mettre en œuvre le parcours de professionnalisation des chargé.es de mission du dispositif.

#### **Compétences pré-requises :**

- > Savoir identifier les grands principes de fonctionnement et les principaux enjeux d'accompagnement des structures de l'ESS ;
- > Connaître les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS ;
- > Maîtriser la conduite de projets complexes ;
- > Créer et développer des partenariats ;
- > Analyser les besoins, les enjeux et l'environnement d'une structure ou d'un projet ;
- > Maîtriser les techniques d'animation collective.

#### **Compétences socles :**

- > Mettre en œuvre la méthodologie du diagnostic partagé et savoir faire émerger les problématiques de la structure ;
- > Analyser la situation économique et financière d'une structure ;
- > Maîtriser les fondamentaux du DLA (Cadre d'Action National) ;
- > Accompagner le changement ;
- > Construire et coordonner des parcours d'accompagnement (connaissance des acteurs et dispositifs, mobiliser des partenaires, animation collective) ;
- > Avoir une bonne connaissance des problématiques RH (gouvernance, recrutement, fonction employeur, dialogue social) ;
- > Savoir gérer une prestation de conseil et la relation aux prestataires ;
- > Utiliser et exploiter les systèmes d'information du DLA.

#### **Compétences complémentaires :**

- > Maîtriser les caractéristiques et enjeux des structures par secteur d'activité ;
- > Faire face à des situations complexes (conflits, jeux d'acteurs complexes), maîtriser les enjeux liés à la posture d'accompagnement ;
- > Analyse de données de territoires et d'activités ;
- > Faire connaître et valoriser l'action ainsi que l'impact du DLA.



## **LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION**

Le parcours de professionnalisation des chargé.es de mission DLA débute dès leur arrivée au sein du dispositif. Les besoins de montée en compétences sont dépendants de l'expérience de chacun et sont influencés par les évolutions contextuelles, réglementaires et métier.

Participer aux diverses actions de professionnalisation et actualiser ses connaissances est absolument essentiel à la qualité du dispositif. Le suivi des formations « Diagnostic partagé et posture d'accompagnement » et « Comprendre et analyser la situation financière d'une association à partir de ses documents comptables (analyse financière niv.1) » est obligatoire aussi bien dans une logique de formation initiale (à l'arrivée du/de la chargé.e de mission dans le dispositif) que dans une logique de formation continue ou de partage de bonnes pratiques.

**Un parcours de professionnalisation** (*mise à jour prévue en 2021*) existe. Celui-ci s'articule autour de quatre actions identifiées comme essentielles pour monter en compétences : des actions de formations, des actions de sensibilisation, des actions d'outillage et des séances de co-développement ou d'échanges de pratiques.

Ces différentes actions peuvent être généralistes sur le métier DLA, sectorielles ou concerner une thématique particulière d'accompagnement. Celles-ci sont mises en place par le Réseau ressource DLA et sont coordonnées par l'Avisé.

### **→ Voir précisions dans la partie 2.2 « Le Réseau ressource DLA »**

Le parcours de professionnalisation peut également intégrer des actions non spécifiques au DLA mobilisées par les structures porteuses du DLA pour assurer la montée en compétences des chargé.es de mission DLA.

#### **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 Actualisation prévue pour 2021

### **2.1.3. 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. Le principe de l'appel à projets se distingue de la commande publique, et la modalité de partenariat envisagée est le recours à la subvention. Le cadre de l'appel à projets est défini par les pilotes nationaux du dispositif [l'Etat représenté par le Haut-Commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale (HCESSIS), la Banque des Territoires – Groupe Caisse des Dépôts (CDC), Régions de France, le Mouvement Associatif et ESS France] 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<sup>4</sup>) ; Direction régionale de la Banque des Territoires – Groupe CDC ; Conseil régional ; Mouvement Associatif Régional ; CRESS].

Des engagements triennaux sont signés entre la structure sélectionnée pour porter la fonction de DLA et la DIRECCTE/DIECCTE<sup>5</sup>, la Direction Régionale Banque des Territoires – Groupe CDC et le cas échéant les collectivités territoriales. La formalisation des conditions techniques et conditions d'application annuelles sera définie avant la fin d'année 2019.

Les conventions prévoient la possibilité d'une reconduction expresse pour 3 ans sans nouvel appel à projets. 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. La place du DLA dans la future programmation FSE 2021 – 2026 et les modalités de mobilisation de ces financements font l'objet d'un travail, au niveau national.

Un bilan annuel est fourni par chacune des structures retenues et aidées.

### Les principaux engagements de la structure porteuse

- Inscrire l'ensemble de ses actions dans le présent Cadre d'Action National.
- Apporter un accompagnement de qualité aux structures bénéficiaires.
- Assurer l'accueil, l'intégration et l'encadrement des chargé.es de mission DLA au sein de leur structure et informer l'Avise et le DLA régional des mouvements de personnel sur la fonction DLA.
- Garantir la montée en compétences des chargé.es de mission, en particulier en les inscrivant à minima aux formations socles obligatoires mises en œuvre à leur attention.
- Permettre aux chargé.es de mission de participer aux temps d'animation mis en place, pour le bon fonctionnement du dispositif dans son ensemble.
- 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 suivi et à l'évaluation du dispositif sous toutes ses formes (y compris en alertant sur des dysfonctionnements et en étant force de proposition sur des améliorations et bonnes pratiques).
- Rendre compte aux financeurs et au comité stratégique régional de son activité et de l'utilisation faite des financements alloués à l'exercice de la fonction de DLA et contribuer à la mesure de performance du dispositif.
- Utiliser les systèmes d'information (dont reporting actuellement assuré sur Enée activités). Garantir que les données soient régulièrement saisies et qu'elles soient fiables.
- Valoriser le dispositif dans le respect de son identité dédiée.
- Faire figurer de manière lisible le soutien des financeurs dans tous les documents produits dans le cadre de l'exécution de la mission DLA.

### Le suivi

Le **suivi des obligations conventionnelles des structures porteuses** est assuré par les **financeurs départementaux et/ou régionaux**.

La structure porteuse rend compte aux financeurs 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 que la structure

---

<sup>4</sup> A partir du 1er avril 2021, les DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et les services déconcentrés chargés de la cohésion sociale vont fusionner et devenir les DREETS (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités).

<sup>5</sup> idem.

porteuse doit renseigner régulièrement dans le système d'information du DLA (au moins mensuellement dans le cadre de l'utilisation de l'outil actuel Enée Activité. Les procédures seront revues avec la refonte des systèmes d'information du DLA).

**Le suivi de l'activité du dispositif DLA** sur un territoire est assuré par le **comité stratégique régional** et le cas échéant, par la gouvernance infra régionale. Cela permet notamment d'alimenter et d'évaluer la stratégie du dispositif, son positionnement dans l'écosystème et sa réponse aux besoins des territoires. Ce suivi permet également de s'assurer du respect du Cadre d'Action National et des orientations territoriales fixées, le cas échéant, par le comité stratégique régional.

#### **POUR ALLER PLUS LOIN**

Découvrez la partie « Le pilotage local du DLA »

### 2.1.4. La mission d'accompagnement des DLA

Tout au long des différentes phases de l'accompagnement DLA, les chargé.es de mission conseillent et orientent la structure bénéficiaire vers les acteurs ou les ressources du territoire les plus appropriées dans une dynamique d'accompagnement au changement. En ce sens, ils positionnent l'action du DLA en complémentarité des autres dispositifs existants et sont les coordonnateurs des parcours d'accompagnement des structures d'utilité sociale.

#### UN ACCOMPAGNEMENT EN 5 ÉTAPES :



#### Accueil

Sur sollicitation de la structure, il s'agit de déterminer si elle entre dans le cadre de l'accompagnement DLA. Cette analyse prend en considération à la fois les éléments internes et externes mais également les relations entre les systèmes existant en son sein (systèmes de valeurs, de décision, d'organisation...). 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 poser le cadre de l'accompagnement DLA et de décider conjointement de poursuivre ou non la démarche. Au stade de l'accueil, si la demande de la structure n'entre pas dans le cadre DLA (demande de formation par exemple), le/la chargé.e de mission DLA réoriente la structure vers d'autres acteurs ou vers d'autres ressources de son 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 l'élaboration et la mise en œuvre de l'accompagnement et tout au long de son déroulement. La prescription par un tiers sans réelle volonté de la structure bénéficiaire ne peut donc pas être un mode d'entrée dans le DLA.

**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/la chargé.e de mission DLA (départemental ou régional) et les représentants de la structure bénéficiaire d'un accompagnement DLA. Elle demande une posture particulière, combinaison d'écoute et de conseil s'appuyant sur les qualités relationnelles du/de la chargé.e de mission DLA et sur une obligation de confidentialité en ce qui concerne les informations de la structure mises à disposition du DLA.

## Diagnostic partagé

### Les objectifs et principes

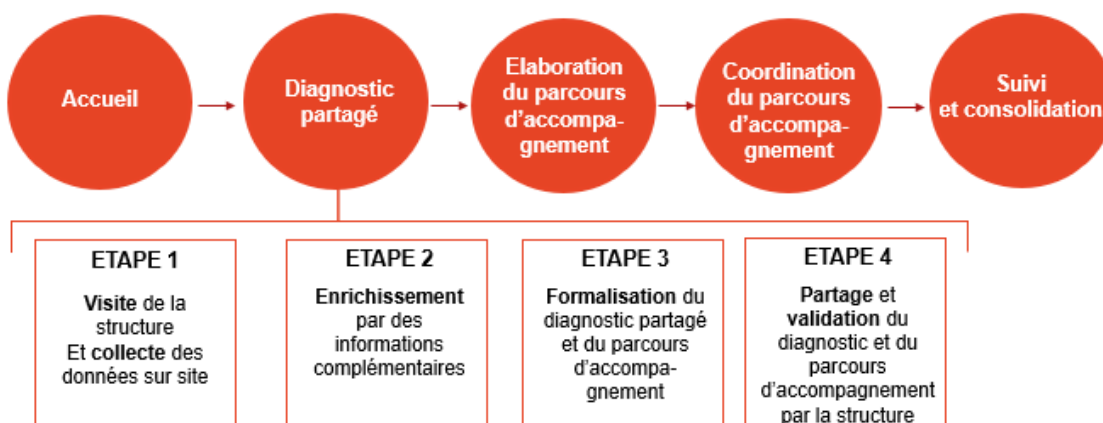
Il s'agit d'un diagnostic partagé, élaboré dans un esprit collaboratif et non d'un audit. Il a pour objectif d'apporter un regard nouveau sur la structure et sur son environnement. Le/la chargé.e de mission adopte ainsi une approche systémique (analyse des systèmes de l'organisation) en interrogeant la structure sur la demande qui justifie sa prise de contact, ses objectifs de changement, ses enjeux. Sur cette base, le/la chargé.e de mission va rechercher dans le fonctionnement de l'association les leviers et les freins à de ces objectifs. A la suite de ce travail d'investigation, le/la chargé.e de mission définit avec la structure bénéficiaire les changements à organiser pour atteindre les objectifs visés. Le diagnostic permet ainsi d'avoir une lecture commune et partagée de la situation de la structure et de ses enjeux sur la base de sa sollicitation initiale. Des besoins d'accompagnement émergent et des perspectives d'évolution se dessinent.

Le diagnostic est « partagé » car, bien que rédigé par le/la chargé.e de mission du DLA, il est élaboré conjointement avec les parties prenantes internes de la structure bénéficiaire qui y participent activement et en valident les conclusions et préconisations. Cette implication de la structure bénéficiaire du DLA est une première mise en mouvement vers le changement. En ce sens, elle est déjà une forme d'accompagnement essentielle aux prochaines étapes du parcours.

Les documents produits à l'issue du diagnostic partagé peuvent être destinés à différents acteurs : la structure elle-même, le/la chargé.e de mission DLA, le comité d'appui ainsi que des acteurs qui interviendront dans le parcours d'accompagnement. En raison de la confidentialité des informations contenues dans ces documents, les formats de présentation du diagnostic peuvent varier en fonction des destinataires.

Étape clé dans le processus DLA, la phase de diagnostic fait l'objet de formations obligatoires pour les chargé.es de mission DLA (à l'arrivée dans le dispositif, mais aussi de façon continue à un rythme déterminé).

### Les étapes-clés



### **ZOOM SUR LE COMITE D'APPUI**

Ce comité est une instance consultative et non décisionnaire qui vient appuyer le/la chargé.e de mission DLA dans la réalisation de ses missions d'accompagnement et à laquelle les membres du

comité stratégique régional peuvent participer. En aucun cas, le comité d'appui n'est une instance de décision d'engagement financier.

La vocation du comité d'appui est de permettre à divers partenaires et experts d'apporter au dispositif leur connaissance du territoire, des secteurs d'activité et des structures d'utilité sociale afin de coordonner de façon pertinente et qualifiée des parcours d'accompagnement. Ainsi, la qualité de l'action du DLA est garantie par la très bonne connaissance du territoire du/ de la chargé.e de mission DLA ainsi que par la composition multi partenariale du comité d'appui.

Cette instance peut intervenir sur : l'enrichissement du diagnostic partagé ; la mobilisation d'autres acteurs ou dispositifs/ressources de l'accompagnement dans le cadre des parcours d'accompagnement proposés et, si besoin, au moment du suivi post-accompagnement pour faire un point sur l'évolution des structures concernées.

Le comité d'appui 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, OPCO, CAF, etc.).

Le comité d'appui 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).

En tant que collectif d'acteurs rassemblant des experts et des partenaires d'un territoire, le comité d'appui est également un espace privilégié de l'animation territoriale du dispositif DLA. En effet, au-delà de l'enrichissement des diagnostics et en sus de l'orientation vers d'autres acteurs de l'accompagnement, il permet au chargé.e de mission DLA de :

- Réaliser une veille des évolutions des offres d'accompagnement de ses partenaires et calibrer ses actions au vu des ressources existantes sur son territoire ;
- Être un outil d'intelligence collective au service des actions du DLA par les avis techniques émis et les réflexions menées sur les besoins d'accompagnement ;
- Entretenir plus largement des relations avec l'ensemble de ses partenaires et positionner le DLA comme un acteur central et légitime, en connectant les acteurs au service de leur territoire et du développement des activités d'utilité sociale.

En ce sens, les membres du comité d'appui peuvent être mobilisés pour participer au comité régional d'orientation.

→ Voir précisions dans la partie 3 « La gouvernance et le financement du DLA »

### POUR EN SAVOIR PLUS

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

## L'élaboration du parcours d'accompagnement

Au terme du diagnostic partagé, le/la chargé.e de mission DLA et la structure accompagnée hiérarchisent et priorisent les axes de changement. En lien avec la structure accompagnée, le/la chargé.e de mission DLA hiérarchise et priorise les axes de changement via un plan d'action. Ce dernier aide à déterminer les actions à mener en priorité.

Sur cette base, et au vu de son expertise de l'écosystème local d'accompagnement, le/la chargé.e de mission DLA construit puis partage avec la structure accompagnée un parcours d'accompagnement qui s'inscrit dans la durée et ne se limite pas à la mobilisation d'un prestataire externe.

Ce parcours d'accompagnement peut combiner diverses actions :

- Actions à réaliser par la structure elle-même en interne, en s'appuyant éventuellement sur des ressources identifiées (outils, guides, etc.) ;
- Accompagnements mobilisables sur le territoire : formations, dispositifs d'accompagnement thématiques ou sectoriels, mise en réseau etc. Ces ressources sont notamment proposées par les fédérations et réseaux associatifs, les services de l'Etat, les organismes de formation etc... ;
- Une ou plusieurs actions de prestations de conseil individuelles et/ou collectives en faisant appel à un prestataire externe ;
- Apport d'expertise « interne » par le/la chargé.e de mission DLA.

### **A NOTER**

#### **Apports d'expertise « interne » par les chargé.es de mission DLA**

Le/la chargé.e de mission DLA engage une démarche d'accompagnement des structures bénéficiaires dès l'accueil, le diagnostic et la construction du parcours d'accompagnement. Au vu de l'expertise acquise par le réseau DLA et dans un souci d'efficacité, le/la chargé.e de mission DLA peut, sous certaines conditions, réaliser lui-même une partie de ce parcours d'accompagnement.

#### **Conditions et modalités :**

- Le recours à cette modalité d'accompagnement ne génère pas de flux financiers spécifiques. Cet accompagnement est compris dans la subvention de la structure porteuse dans le cadre d'une estimation prévisionnelle discutée avec les financeurs en fonction de la situation des territoires.
- En tout état de cause, ce recours doit rester à la marge, le cœur de métier des chargés de mission restant bien le diagnostic, la construction et la coordination du parcours d'accompagnement.
- Cet accompagnement est réalisé uniquement par les chargé.es de mission du dispositif et ne peut être réalisé par d'autres salarié.es de la structure porteuse. Cet accompagnement est une solution parmi d'autres, mise en œuvre sur la base d'une analyse au cas par cas, en fonction des besoins de la structure, des compétences des chargé.es de mission, de l'écosystème territorial d'accompagnement. Elle ne remplace pas forcément la mobilisation d'une prestation externe, elle peut la précéder ou la compléter.
- La mobilisation de cette modalité dans le parcours d'accompagnement est à l'appréciation des chargé.es de mission DLA (avec l'avis du comité d'appui comme pour tout parcours d'accompagnement).

*Cette pratique étant récente dans l'histoire du dispositif, elle fera l'objet d'une attention particulière par les pilotes nationaux. En 2021, un état des lieux de cette pratique sera réalisé afin d'évaluer la nécessité de définir une règle plus précise.*



**A NOTER****Définition des accompagnements collectifs**

Les modalités d'accompagnements collectifs sont privilégiées dans le cas de problématiques récurrentes et qui ne font pas l'objet d'une offre similaire proposée par un autre acteur du territoire. Elles doivent répondre à des besoins diagnostiqués.

Dans le cas spécifique de besoins de formation non couverts sur le territoire, le rôle de la structure porteuse du DLA est de solliciter les acteurs idoines pour qu'ils proposent des formations aux structures demandeuses. La pertinence de mettre en place des accompagnements collectifs est à l'appréciation des structures porteuses du DLA.

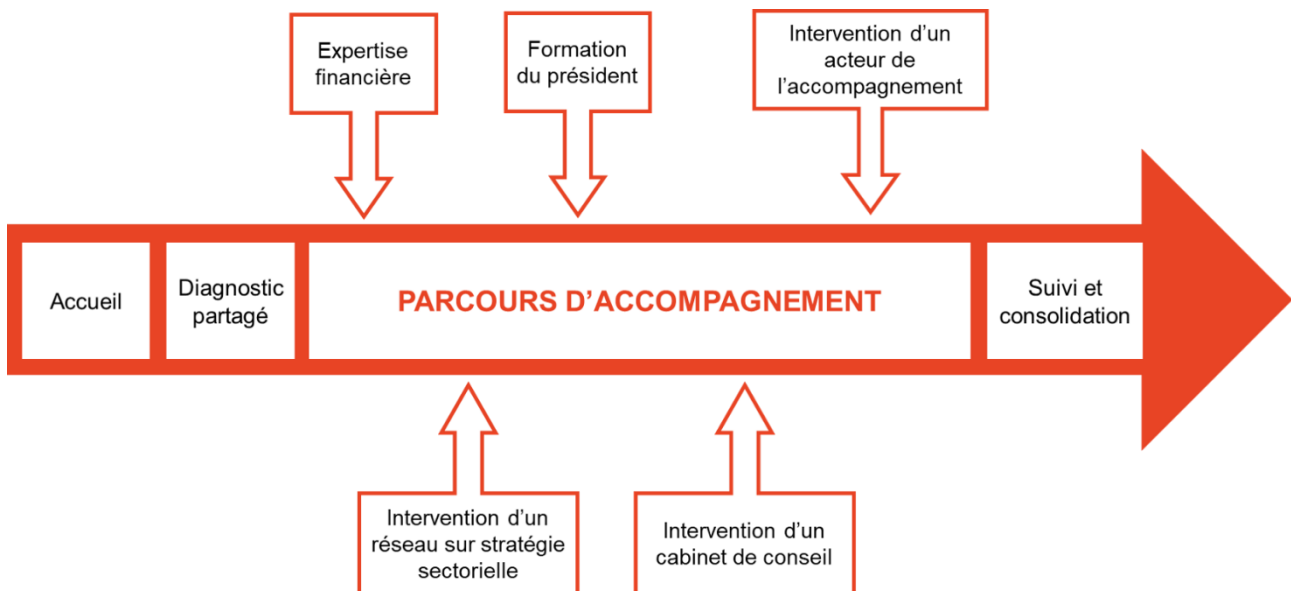
*A titre d'illustration :*

*L'accompagnement, après diagnostics, de plusieurs ACI à leur transformation en EI est un accompagnement collectif du ressort du DLA*

*L'organisation sur inscriptions d'ateliers sur les obligations comptables des associations s'apparente plus à de la formation et n'est pas du ressort du DLA*

**Coordination du parcours d'accompagnement**

Une fois le parcours d'accompagnement construit et partagé, le/la chargé.e de mission facilite, par tout moyen approprié, l'accès à chacune des solutions d'accompagnement et s'assure de la mise en œuvre du parcours. Cette phase de coordination peut conduire le/la chargé.e de mission DLA à ajuster le parcours d'accompagnement prévu initialement.

**Exemple de parcours d'accompagnement****Suivi et consolidation de l'accompagnement**

La phase de suivi et de consolidation permet d'inscrire les effets de l'accompagnement dans la durée. Ces actions permettent d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, de faire un point sur la mise en œuvre du parcours d'accompagnement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et son appropriation, d'actualiser le parcours d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins. Cette étape peut donc amener à de nouvelles interventions du DLA ou à l'orientation vers d'autres acteurs et dispositifs.



## **A NOTER**

### **Le rôle des Centres de ressources DLA dans la démarche d'accompagnement**

Tout au long des différentes étapes de la démarche d'accompagnement, les Centres de ressources DLA peuvent venir en appui du/de la chargé.e de mission :

- De l'humain et du conseil : échanges sur une mission, relecture de diagnostic, identification de prestataires...
- Des outils (formations, fiches repères, guides, outils d'analyse, récits d'accompagnements...) et une veille permanente sur les actualités et enjeux stratégiques et réglementaires
- Un appui à la mise en réseau et à l'animation territoriale (mise en lien avec des acteurs locaux, articulation avec d'autres dispositifs, animation/intervention auprès des comités d'appui...)
- Un gain de temps dans les accompagnements réalisés par les chargé.es de mission DLA : éclairage pour avoir une meilleure compréhension du secteur concerné, aide à l'identification du besoin des structures au regard des enjeux sectoriels identifiés par les CR DLA, mise à disposition des ressources utiles.

## **POUR EN SAVOIR PLUS**

**Boîte à outils « Diagnostic partagé »** (*Référentiel du diagnostic partagé, fiches recettes des outils du diagnostic partagé, vidéos explicatives et cas pratique, le diagnostic flash, outil d'analyse économique et financière, les outils de la formation « Diagnostic partagé et posture d'accompagnement »*), Avise 2019, Lien de téléchargement

**Boîte à outils « Prestataires »** (*dont : Guide prestataires, Notice de fonctionnement de la base prestataires, Modèle de grille d'analyse des besoins, Modèle de cahier des charges, Modèle de grille d'analyse des offres*), Avise 2017 (*Mise à jour prévue en 2021*) Lien de téléchargement

**Boîte à outils « Phase de consolidation de l'accompagnement »** (*dont : enquête de satisfaction à destination des structures bénéficiaires, synthèse de suivi post-ingénierie*), Avise 2015, Lien de téléchargement (*mise à jour prévue en 2021*)

**Guide « Elaborer et conduire une ingénierie collective »** (*cadre méthodologique, repères et illustrations*), Avise 2006, 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

### **2.1.5. La gestion et l'animation des prestataires**

La possibilité de mobiliser une prestation de conseil dans le parcours d'accompagnement est une des spécificités du DLA. Quand ils sont sollicités, les prestataires sont des acteurs clés de l'accompagnement : la réussite des accompagnements repose donc également sur la qualité leurs prestations.

Le recours aux prestataires doit être sécurisé sur le plan juridique au travers d'une procédure partagée à l'échelle nationale. Le DLA est en effet un dispositif public, qui doit respecter les dispositions en vigueur concernant l'achat de prestations intellectuelles, au regard des règlements européens et du Code des marchés publics.

Bien plus, la mise en place d'un cadre et de pratiques communes vis-à-vis des prestataires contribue à garantir la qualité de leur intervention et participe ainsi de la performance globale du dispositif.

### La procédure de référencement des prestataires

Enée Activités met à disposition une base commune nationale d'enregistrement des prestataires, qui a pour but de faciliter le repérage des prestataires et d'aider ainsi à la mise en concurrence. Tout prestataire qui souhaite intervenir pour le compte du DLA doit être référencé dans cette base. Ce principe permet d'assurer un renouvellement et un enrichissement continu de la base.

Les prestataires inscrits dans la base d'Enée Activités peuvent exercer sous tout type de statut juridique. Il leur est demandé d'avoir une connaissance du milieu associatif et de l'ESS et une méthodologie adaptée aux spécificités de ce secteur, au-delà du socle d'expertise mobilisé (modèle économique, organisationnel, réglementaire, institutionnel, etc.). Ils sont susceptibles d'intervenir dans les régions et département de leur choix.

#### **A NOTER**

Les réseaux ou d'autres acteurs de l'accompagnement peuvent intervenir comme prestataires et être rémunérés à ce titre. Cette intervention n'est cependant pas compatible avec la participation de ces mêmes acteurs au fonctionnement des instances du DLA. Les DLA doivent s'appuyer à cet égard sur la charte de déontologie du Cadre d'action national.

→ Voir précisions dans la fiche repère « **Charte de déontologie** » (page 54).

### La procédure de sélection des prestataires

L'achat de prestations dans le cadre du DLA s'inscrit dans le cadre des marchés publics<sup>6</sup> et doit de ce fait respecter des principes fondamentaux :

- Liberté d'accès à la commande publique ;
- Egalité de traitement des candidats ;
- Transparence des procédures.

Pour garantir le respect de ces principes, les chargé.e.s de mission doivent procéder à une mise en concurrence pour chaque achat de prestation, en envoyant le cahier des charges auprès de trois prestataires *a minima*, avec si possible un prestataire avec lequel le DLA n'a jamais travaillé.

Le choix des offres se fait en fonction des critères suivants :

- Une offre qui répond de manière pertinente au besoin ;
- Une offre qui présente un 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.

Dans la mesure du possible, les structures bénéficiaires sont également associées au choix du prestataire, afin d'en faire un choix « partagé » qui suscite l'adhésion et la mobilisation de la structure dans le cadre de l'accompagnement.

---

<sup>6</sup> En effet, les structures porteuses du DLA sont considérées comme des « pouvoirs adjudicateurs » au regard des dispositions relatives à l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, et peuvent donc être qualifiées en tant qu'acheteurs publics.

Une fois un prestataire sélectionné, il est conseillé d'informer les candidats non-retenus, par souci de transparence et de courtoisie à l'égard des candidats.

### La gestion du lien avec le prestataire pendant l'accompagnement

Au début de chaque accompagnement individuel, le DLA édite une convention tripartite DLA-prestataire-structure bénéficiaire pour spécifier les droits et obligations de chaque partie prenante ainsi que les modalités de paiement<sup>7</sup>.

Le lancement de la mission de conseil doit se faire si possible dans le cadre d'une réunion tripartite afin de poser le cadre et les enjeux de l'intervention du prestataire.

Le chargé de mission doit assurer le suivi, en lien avec la structure bénéficiaire, de l'intervention du prestataire conventionné. Il doit également articuler l'intervention du prestataire avec les autres actions et recommandations du parcours d'accompagnement.

En retour, le prestataire a plusieurs obligations :

- Tenir informé le CM DLA de manière régulière sur l'avancement de la mission (avec si possible l'envoi d'une note de bilan par mail à mi-parcours) ;
- Respecter les délais impartis et le cadre général de la mission, et contacter le CM DLA si l'accompagnement nécessite d'être modifié ;
- Organiser un temps de restitution tripartite sur la base du rapport final.

A l'issue de la prestation, l'accompagnement fait l'objet d'une évaluation par le chargé de mission et par la structure bénéficiaire. Le résultat est notamment mesuré en fonction du degré d'appropriation par la structure accompagnée du travail effectué et des outils proposés.

### L'animation des prestataires

Au-delà de la gestion, l'animation des prestataires est un enjeu important. Les actions d'animation ont pour but de :

- Informer les prestataires des objectifs et spécificités du dispositif DLA et des modalités générales de leurs interventions ;
- Assurer, en continu, un repérage et un référencement des prestataires adaptés aux besoins sur leur territoire, et constituer ainsi un réseau diversifié de prestataires ;
- Recueillir des retours d'expérience sur les interventions pour améliorer in fine la qualité des accompagnements.

L'animation des prestataires peut se faire à plusieurs niveaux, selon le public de prestataires et les objectifs visés :

- Un premier niveau d'information et de présentation du DLA, à destination de prestataires qui ne sont pas référencés dans l'annuaire d'Enée Activités ;
- Un deuxième niveau pour échanger afin de favoriser l'interconnaissance entre prestataires ayant réalisé des missions et chargés de mission DLA ;

---

<sup>7</sup> La convention est établie entre le DLA et le prestataire pour les accompagnements collectifs.

- Un troisième niveau pour échanger avec des prestataires volontaires et expérimentés afin de favoriser l'échange de pratiques et la co-construction et faire des prestataires des parties prenantes à part entière du DLA.

### EN SAVOIR PLUS

**L'ensemble des règles et modes d'emploi relatifs à la gestion des prestataires est rassemblé dans la Boîte à outils « Prestataires »** *Avise 2017*. Mise à jour prévue en 2021.

Cette boîte à outils comprend :

- Le guide prestataires
- Les textes de référence sur les marchés publics
- La notice de fonctionnement de la base prestataires d'Enée Activités pour les DLA
- La notice de fonctionnement de la base prestataires d'Enée Activités pour les prestataires
- Le modèle de grille d'analyse des besoins
- Le modèle de cahier des charges
- Le modèle de grille d'analyse des offres
- Le modèle de lettre de non retenue d'un candidat
- Le modèle de contrat de prestations de service
- Le mode d'emploi court relatif à la procédure d'inscription d'un prestataire dans Enée Activités

#### 2.1.6. 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 chargé.es de mission DLA, qui renseignent l'outil, de suivre leur 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.

Chaque structure porteuse du DLA est **engagée contractuellement à renseigner régulièrement** (au moins mensuellement dans le cadre de l'utilisation de l'outil actuel Enée Activités, les procédures seront revues avec la refonte de l'outil) cet outil (a minima les rubriques définies comme obligatoires par les pilotes nationaux ou régionaux).

### **A NOTER**

Une refonte des systèmes d'information du DLA incluant le périmètre couvert par Enée activités est en cours.

### **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**

#### **2.1.7. 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 structures porteuses à cette démarche est essentielle.

Ainsi, les DLA D et les DLA R 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'opérateur 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 au niveau national de l'évolution des données emploi, financières et économiques.

La méthodologie actuellement employée s'appuie notamment sur la constitution d'un échantillon de structures bénéficiaires, afin de s'assurer de la représentativité de l'observation au niveau national et d'assurer une charge de travail raisonnable aux structures porteuses du DLA. Ils sont ainsi en charge de la collecte des données et de leur saisie dans l'outil de suivi d'activités, le traitement étant assuré par l'opérateur national. La portée des résultats obtenus est de niveau national uniquement.

La méthodologie mise en place depuis 2016 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 au niveau national ;
- 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. Cette enquête analyse la satisfaction ainsi que les effets de l'accompagnement DLA sur le développement et la consolidation de l'emploi, sur l'amélioration de la santé économique et financière, le renforcement de la vision stratégique de développement, le développement de partenariats et d'alliances.

Dans le cadre du chantier DLA 2020, le comité stratégique national a acté une révision de la mesure de la performance à engager en 2020 pour une meilleure adéquation avec les évolutions métiers issues de ce chantier.

### **2.1.8. La contribution à la qualité du dispositif**

L'ensemble des acteurs du dispositif DLA (pilotes nationaux, pilotes locaux, DLA régionaux et départementaux, centres ressources, 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 chargé.es de mission DLA permettent d'offrir des réponses adaptées aux structures par la mobilisation de compétences et d'expériences diversifiées.

#### **A NOTER**

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

- aux rencontres entre structures porteuses, groupes de travail présentiel ;
- aux actions de professionnalisation (formations et/ou visio-conférences initiées par le dispositif national d'animation dans une perspective d'évolution continue des pratiques et des outils.

## 2.2. L'expertise sectorielle et thématique

### 2.2.1. Les ressources

#### Définition

Ensemble des connaissances, savoir-faire et outils dont dispose le réseau DLA pour la mise en œuvre du dispositif. Ces ressources sont produites à chaque échelon du DLA et doivent être partagées et capitalisées pour profiter à tous. Les Centres de Ressources DLA et l'Avise en tant qu'opérateur national du DLA jouent un rôle central dans la création, le partage et l'animation de ces ressources.

Participant de l'animation du dispositif, ces ressources matérielles et immatérielles se traduisent par :

- De l'apport d'expertise sectorielle ou thématique, adaptée aux métiers de l'accompagnement. Cette expertise se fonde sur des savoir-faire et des savoir-être spécifiques, une connaissance fine des spécificités des secteurs grâce aux liens avec les écosystèmes concernés.
- Des conseils méthodologiques sur les diagnostics partagés réalisés et la prise en compte de l'expertise sectorielle ou thématique dans le parcours d'accompagnement coordonné par les chargé.es de mission DLA (ce qui peut se traduire par une participation active à l'animation territoriale et la mise en lien avec les structures ressources du territoire).
- Des productions sous la forme de fiches-repères, notes de contexte, documents de capitalisation, etc.
- Une mise à disposition de ressources pédagogiques (formations, webinaires etc...) qui participent à la professionnalisation des chargé.es de mission DLA
- Une participation aux temps et rencontres organisés (appui-conseil direct, participation aux comités d'appui, intervention lors de temps forts régionaux ou nationaux...)

### 2.2.2. Le Réseau ressource

#### Définition

Le Réseau ressource rassemble les acteurs impliqués dans la production de ressources à destination des chargé.es de mission DLA. Les membres du Réseau ressource, par leur contribution à la production de la ressource métier, sectorielle ou thématique, de manière permanente ou ponctuelle, répondent de manière co-construite et collaborative aux besoins des chargé.es de mission DLA. Il est coordonné par l'opérateur national du DLA, l'Avise.

Le collectif du Réseau ressource regroupe :

- l'Avise qui produit des ressources socles généralistes, thématiques ou sectorielles ;
- Les Centres de ressources DLA (CR DLA) qui produisent des ressources sur des enjeux sectoriels et thématiques précis ;
- Les autres acteurs détenteurs d'expertises (dont les DLA départementaux et régionaux) qui peuvent produire de la ressource en réponse à des besoins ponctuels.

Les acteurs du Réseau ressource contribuent chacun.e selon leur fonction et leur expertise. Ils participent de manière collaborative à l'amélioration continue du dispositif. Afin d'avoir un espace d'échanges et de consultations, le Réseau ressource s'est doté d'un comité d'orientation.

## Un comité d'orientation du Réseau ressource

#### Missions :

- Partager collectivement les besoins du réseau DLA en termes d'appui ressources
- Identifier les enjeux thématiques transversaux et besoins ponctuels
- Définir une feuille de route commune agile qui réponde à ces besoins
- Définir les modalités de traitement de ces sujets
- Partager sur les initiatives intéressantes identifiées
- Faire le lien et partage d'expertise sur les sujets

Le comité d'orientation du Réseau ressource n'est pas une instance décisionnaire mais une **instance consultative qui permet de garantir la qualité de la réponse apportée aux besoins du réseau DLA** et des structures accompagnées.

Son rôle est également de répondre à des besoins potentiellement nouveaux ou non encore identifiés par le réseau, et donc d'être précurseur sur certaines thématiques ou secteurs.

#### Composition :

- Collège acteurs de la ressource : opérateur national, centres de ressource DLA,
- Collège pilotes de la ressource : membres du comité de pilotage national du DLA ; représentants de comités stratégiques régionaux
- Collège « bénéficiaires » de la ressource : chargé.es de mission DLA régionaux et départementaux

Concernant le collège bénéficiaire de la ressource, un appel est lancé auprès du réseau des chargé.es de mission chaque année. Les chargé.es de mission volontaires s'engagent à suivre les missions pendant l'année. Des suppléant.e.s pourront être désigné.es pour s'assurer de la bonne représentativité de ce collège lors des temps d'échanges.

Il est proposé que des experts (chercheurs, experts sectoriels ou thématiques, ...) identifiés par le comité d'orientation du Réseau ressource participent ponctuellement aux échanges et rencontres selon les besoins identifiés du réseau afin d'apporter une prise de hauteur et/ou une expertise sur une problématique identifiée.

#### Fonctionnement :

- Se réunit une à deux fois par an selon les besoins
- Animé par le collège des acteurs de la ressource qui définit l'ODJ

### **La ressource permanente sectorielle et thématique portée par les Centres de ressources DLA**

Au sein du Réseau ressource, chaque Centre de ressource DLA est compétent et responsable au niveau de son secteur ou de sa thématique.

#### Objectifs et missions / Référentiel d'activités

- Participer à la montée en compétence des chargé.e.s de mission DLA (par la veille, le décryptage, l'outillage, la formation et la prospective) sur leur secteur/thématique
- Conseiller et appuyer dans le cadre d'accompagnements (individuels ou collectifs)
- Contribuer au dispositif et à sa valorisation, y compris à travers une diffusion élargie de ses productions





- Ces objectifs trouvent une traduction opérationnelle sous forme de référentiel d'activité, visant à l'amélioration continue des accompagnements DLA, en trois axes :

Référentiel d'activités du Centre de Ressources DLA

1

**Appuyer et conseiller les DLA D et R dans leur mission d'accompagnement et d'animation territoriale**

- > Renforcer la qualité des accompagnements, avec un apport d'expertise, un lien de proximité et un suivi des chargé.es de mission dans les étapes du DLA en particulier sur des accompagnements complexes et/ou sur des thématiques émergentes
- > Développer l'ancrage du DLA dans l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS, par la création et le renforcement des liens avec les acteurs sectoriels et thématiques identifiés.
- > Identifier les besoins sectoriels et thématiques et faire monter en compétence les chargé.es de mission DLA sur le secteur et ses enjeux.

2

**Concevoir, relayer, mettre à disposition des ressources pour le réseau DLA**

- > Réaliser une veille et une prospective, repérer les innovations en lien avec les partenaires et acteurs du secteur.
- > Outiller, élaborer, construire, transmettre / diffuser des ressources en réponse aux problématiques rencontrées par les DLA D et R, en particulier en inter-CRDLA et avec l'Avise
- > Capitaliser les savoirs et expériences sectorielles et thématiques.
- > Développer la connaissance des DLA et autres acteurs de l'accompagnement.

3

**Participer à la coordination, à l'amélioration de la qualité du dispositif et de sa valorisation**

- > Contribuer à l'amélioration continue du dispositif par un processus d'évaluation et d'adaptation aux besoins évolutifs de l'ESS (bilans, évaluations et mesures d'impact du dispositif)
- > Ancrer les Centres de ressources DLA au service du dispositif
- > Sensibiliser et informer les acteurs de l'écosystème (associations, collectivités...) à l'action du dispositif
- > Contribuer à la co-construction des rencontres et temps forts nationaux
- > Valoriser des exemples d'accompagnements sectoriels
- > Piloter et gérer le CRDLA

Le conventionnement et le suivi

Le conventionnement avec les Centres de Ressources DLA s'inscrit dans la même dynamique que celui des porteurs DLA (conventionnement triennal, reconduction express). La structure porteuse est conventionnée par les pilotes financeurs nationaux du dispositif, le cas échéant par le ministère du secteur d'activité concerné et l'Avise, en tant qu'organisme intermédiaire de gestion du FSE (suite à un appel à projet). Ces derniers constituent le comité de pilotage du CRDLA. Le comité de pilotage, entourés d'éventuels autres acteurs (financeurs, autres ministères...) définit la stratégie et le programme d'activités annuel du Centre de ressources DLA. Il s'appuie sur les préconisations du comité d'orientation de la ressource pour élaborer la stratégie et les grandes lignes de l'activité du porteur.

Les porteurs sont informés régulièrement des évolutions et des orientations stratégiques du dispositif.

**Structures porteuses des Centres de Ressources DLA (Point en 2021) :**

- Le Centre de ressources DLA Culture porté par l'association Opale (Organisation pour projets alternatifs d'entreprises) en partenariat avec l'Ufisc (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) et la Cofac (Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication)..
- Le Centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique porté par l'Avisé.
- Le Centre de ressources DLA Social, médico-social et santé porté par l'Uniopss.
- Le Centre de ressources DLA Sport porté par le CNOSF (Comité national olympique et sportif français).
- Le Centre de ressources DLA Transition écologique et solidaire porté par l'UNCPIE (Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement) en partenariat avec FNE (France Nature Environnement)
- Le Centre de ressources DLA Financement porté par France Active.

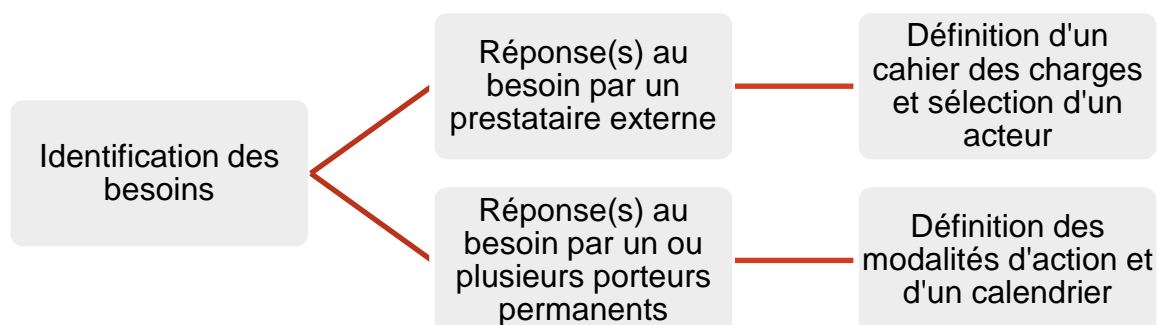
**La ressource complémentaire (sectorielle ou thématique)**

En complément des ressources apportées par les Centres de Ressources DLA et l'opérateur national, certains besoins peuvent nécessiter l'intervention d'autres acteurs.

Les besoins complémentaires sont identifiés par le Comité d'orientation du Réseau ressource, soit à partir des échanges et contributions collectives à la feuille de route du Réseau ressource, soit à travers des actions, définies collectivement et coordonnées par l'opérateur national (...).

Le lancement d'un chantier spécifique ponctuel est validé par le comité de pilotage national, qui s'appuie sur les préconisations du comité d'orientation du Réseau ressource.

Ces chantiers associent l'opérateur national, les centres de ressources DLA selon leur proximité avec le sujet, et tout autre partenaire ou prestataire compétent.



## 2.3. L'animation du dispositif et du réseau

### 2.3.1. Le référentiel d'activité

L'Avisé assure l'animation au niveau national du dispositif en lien étroit avec les DLA régionaux.

Cette animation est une animation collective qui s'appuie à la fois sur les compétences et connaissances de l'Avisé, opérateur national historique du dispositif, mais aussi sur celles des DLA régionaux qui ont parmi leur mission, la contribution active à cette animation nationale.

Cette mission d'animation a en particulier comme objet :

- **Appui aux structures porteuses du DLA**

- > Partage d'un cadre commun et des bonnes pratiques
- > Montée en compétences

- **Appui au pilotage du dispositif**

- > Appui aux pilotes nationaux et régionaux, aide à la décision, animation de la gouvernance
- > Suivi d'activité

- **Valorisation, évaluation et mesure de performance du dispositif**

#### **A NOTER**

##### **La coopération entre structures porteuses**

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 chargé.es de mission.

### 2.3.2. Les principaux outils d'animation et de communication interne

Dans le cadre de ses missions, l'Avisé met à disposition des outils (qu'elle construit avec les Centres de ressources DLA, les chargé.es de mission DLA et les membres des comités stratégiques) pour fournir des ressources, favoriser l'échange de pratiques, suivre l'activité et faciliter l'échange d'informations.

Il s'agit notamment (liste non exhaustive et à date) :

- Listes de diffusion mail
- Enée Activités
- Enée Ressources
- DLA Express, newsletter bimensuelle

Les structures porteuses du DLA s'engagent à se les approprier et à en faire usage dans le cadre de leur métier afin de garantir la qualité et l'efficacité du dispositif.

## A NOTER

### Refonte des systèmes d'information du DLA

Une refonte de l'ensemble des systèmes d'information est engagée.

## 2.4. L'articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement

Les DLA articulent leurs actions avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement.

Ces derniers sont constitués, d'une part par les fédérations, têtes de réseaux, structures représentatives de l'ESS et/ou associatives, et d'autre part par des acteurs ou services tels que les agences locales de l'ESS, des services Vie associative et ESS des collectivités territoriales, des correspondants associations des services de l'État, des Maisons des associations, des Centres de ressources et d'information des bénévoles (CRIB), des Points d'appui à la vie associative (PAVA), des membres des collectifs des territoires labellisés French impact, des acteurs de la formation, du travail, de l'emploi et du dialogue social (service public de l'emploi, OPCO, partenaires sociaux, ANACT, ...), des acteurs du mécénat et du bénévolat de compétences, des acteurs du financement et notamment le réseau France Active, etc.

Les DLA sont également amenés à travailler, dans une logique de cycle de vie des structures, avec les acteurs de l'accompagnement à la création d'activités sur les territoires et/ou au changement d'échelle.

### 2.4.1. Les enjeux

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

- elle est la condition sine qua none de la création et de la coordination de parcours d'accompagnement ;
- elle participe à la mise en œuvre des principes de complémentarité et de subsidiarité qui fondent le DLA et permet sa meilleure inscription dans l'écosystème de l'accompagnement ;
- 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.

Cette articulation du DLA avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement se traduit par :

- un rôle **central** de coordonnateur des parcours d'accompagnement **autour des structures** accompagnées ;
- un rôle de **contribution** à l'animation et l'amélioration de l'**offre territoriale** de services à destination des structures de l'ESS.

Ces enjeux sont traduits dans la gouvernance locale du dispositif avec la présence des CRESS, des Mouvements associatifs régionaux et des Conseils régionaux dans les comités stratégiques régionaux et grâce au comité d'orientation (Cf partie 3 gouvernance).

Ils sont également au cœur du métier des chargé.es de mission DLA (Cf partie référentiels d'activités et de compétences).

#### **2.4.2. Contribution à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS**

Le DLA, s'il dispose d'une fine connaissance des acteurs et dispositifs pour les mobiliser autour des structures qu'il accompagne, n'a pas vocation à structurer et animer l'écosystème d'accompagnement de l'ESS sur son territoire.

Fort de son expertise, il contribue activement à améliorer l'interconnaissance des acteurs, les diagnostics territoriaux (mise en évidence des besoins au regard de l'offre existante d'accompagnement) et la nature des offres proposées.

Les moyens concrets mis en œuvre pour contribuer à cette articulation (hors gouvernance) sur le territoire, renforcer l'interconnaissance et s'inscrire dans des pratiques de coopération sont notamment :

- La participation du DLA à des instances et projets de territoires (généralistes ou sectoriels, permanents ou ponctuels)
- La participation du DLA à des événements et rencontres organisées sur son territoire (en particulier par les CRESS, les Mouvements associatifs régionaux et leurs membres)
- La participation du DLA à la construction d'outils communs aux acteurs de l'accompagnement

#### **2.4.3. Pratiques de coopération dans la coordination des parcours d'accompagnement des structures bénéficiaires du DLA**

A chaque phase de l'accompagnement des structures bénéficiaires, les chargé.es de mission DLA travaillent en étroite collaboration avec les autres acteurs de l'accompagnement.

A titre indicatif et non exhaustif :

- **Accueil** : réorientation vers des acteurs ou dispositifs plus adaptés aux besoins de la structure.
  - **Diagnostic** : enrichissement du diagnostic par des acteurs de l'accompagnement spécialisés sur le secteur d'activité, la typologie de la structure ou sur l'une des problématiques identifiées ; regards croisés des acteurs intervenants déjà autour de la structure. Cela passe notamment, mais pas uniquement, par la participation au comité d'appui.
  - **Parcours d'accompagnement** : les autres acteurs aident les chargé.es de mission DLA à identifier, prioriser et planifier les solutions d'accompagnement les plus pertinentes à mobiliser pour répondre aux enjeux mis en lumière par le diagnostic.
  - **Coordination du parcours d'accompagnement** : échanges d'informations avec les acteurs retenus dans le parcours d'accompagnement pour faciliter et suivre sa bonne mise en œuvre.
  - **Suivi et consolidation de l'accompagnement** : échanges d'informations pour partager les résultats et impacts des solutions mises en œuvre.
- Voir précisions dans la partie « La mission d'accompagnement »

**RESSOURCES UTILES**

**Portail du développement de l'ESS, [www.avise.org](http://www.avise.org)** et notamment sa rubrique « se faire accompagner »

**Cartographie de l'accompagnement à la consolidation et au changement d'échelle des structures de l'ESS.** *Avise*

Plateforme d'orientation **HubESS.fr**, pour trouver des acteurs de niveau national et régional (hors infra-régional) avec leurs programmes d'accompagnement adaptés à votre projet.

**Livret Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives.** *Le Mouvement associatif*, 2019.

Les sites **des Chambres régionales de l'ESS (CRESS)**

## **PARTIE 3 : La gouvernance et le financement du DLA**

### **1. Le pilotage national du DLA**

- 1. Le comité stratégique national**
- 2. Le comité de pilotage opérationnel**

### **2. Le pilotage local du DLA**

- 1. Le comité stratégique régional**
- 2. Le comité d'orientation**
- 3. La gouvernance infra-régionale**

### **3. Le financement du DLA**

- 1. Le financement socle du dispositif**
- 2. Les modalités de pilotage et de gestion des fonds**
- 3. Les règles de contribution financière des structures bénéficiaires**



### 3. La gouvernance et le financement du DLA

#### 3.1. Le pilotage national du DLA

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

#### Synthèse du pilotage national du DLA

#### Comité stratégique

Composé de :

**Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance** : *Secrétaire d'État chargé(e) de l'Économie sociale, solidaire et responsable*

**La DGEFP** – *Délégué.e général.e à l'emploi et à la formation professionnelle*

**Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts** – *Directeur.trice du Département Economie et Cohésion Sociale*

**Le Mouvement associatif** - *Président.e ou son représentant*

**Régions de France** - *personne désignée par Régions de France*

**ESS France** – *Président.e ou son représentant*

**L'ADF** - *personne désignée par l'ADF - invitée à participer*



Missions :

- Repérer les enjeux à moyen terme
- Fixer les grandes orientations à mettre en œuvre par le comité de pilotage
- Valoriser le dispositif
- Examiner le bilan annuel



## Comité de pilotage opérationnel



Composé de :

**Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance** (*conseiller.ère auprès Du/de la Secrétaire d'Etat chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable*)

**La DGEFP** (*chef de mission Ingénierie de l'emploi*)

**Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts** (*responsable du service développement économique et ESS*)

**Le Mouvement associatif** (*responsable projet et partenariats*)

**Régions de France** (*conseiller.ère en charge de l'ESS*)

**ESS France** (*Délégué.e général.e*)

**L'ADF** - *personne désignée par l'ADF - invitée à participer*

Missions :

- Mettre en place les conditions nécessaires à la mise en œuvre des orientations du dispositif et coordonner les missions d'animation de l'Avisé
- Vérifier la mise en œuvre des orientations du dispositif
- Animer les comités stratégiques régionaux
- Statuer sur des situations locales concernant l'activité des structures porteuses
- Communiquer sur le dispositif
- Communiquer les informations nécessaires au comité stratégique

*Peut s'élargir à des représentants des comités stratégiques régionaux, des DLA, des réseaux porteurs du dispositif, des experts thématiques ou sectoriels qui alimentent les réflexions par leurs expériences de terrain et leurs expertises.*

### 3.1.1. Le comité stratégique national

#### Sa mission

Le comité stratégique national 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 national se réunit au moins une fois par an et associe selon ses besoins des réseaux parties prenantes du dispositif, ainsi que l'Avisé en tant qu'opérateur national du dispositif.

La présidence est conjointe pour chaque comité entre la Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts et l'Etat : ils arrêtent l'ordre du jour, sur proposition des membres du comité stratégique.

Le secrétariat général 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).

### **3.1.2. Le comité de pilotage national**

#### **Sa mission**

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

#### **Son fonctionnement**

Le comité de pilotage opérationnel se réunit a minima une fois par semestre et autant de fois que nécessaire. L'ordre du jour est fixé par les membres du comité de pilotage sur proposition de l'Avise. Les réunions du comité de pilotage peuvent être thématiques ou généralistes sur l'ensemble de l'activité du dispositif.

Le secrétariat est assuré par l'Avise 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.

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.

Dans tous les cas, le pilotage national du DLA intègre très activement l'échelon régional. Chaque pilote national organise l'animation de ses représentants régionaux de façon volontaire et régulière.

Une animation nationale collective des différents pilotes régionaux est aussi organisée. Elle passera notamment par l'organisation d'au moins une rencontre collective entre l'ensemble des pilotes nationaux et régionaux. L'objectif est de privilégier le partage des enjeux, actualiser le cadre d'intervention commun le cas échéant, construire une culture commune et une animation horizontale permettant en particulier l'échange de bonnes pratiques entre régions comparables.

En cela, les modalités d'animation et de prise de décision évoluent de façon forte à partir de 2020.

## **3.2. Le pilotage local du DLA**

### **3.2.1. Le comité stratégique régional**

#### **Ses missions**

L'échelon régional du pilotage est l'espace stratégique de référence visant à la fois à être le garant du cadre national fixé collectivement et à adapter les pratiques locales aux caractéristiques régionales très différentes d'un territoire à l'autre. Le comité stratégique régional est l'interlocuteur privilégié du comité de pilotage national.

Il a également pour missions de :

- Définir et suivre les priorités stratégiques et thématiques au niveau régional sur la base des orientations nationales et de l'analyse de l'offre et des besoins territoriaux ;
- Piloter et gérer les moyens financiers régionaux et leur répartition infra régionale ;
- Suivre l'activité et l'impact du dispositif au niveau régional ;
- Renforcer la valorisation et l'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire

Il est l'échelon stratégique de l'opérationnalité du dispositif national sur les territoires. Sa place est donc centrale dans sa faculté à assurer la bonne articulation entre un cadre national de référence et les spécificités territoriales. Il est le contact privilégié du comité stratégique national.

### Son fonctionnement et sa composition

Le comité stratégique régional est composé de la DIRECCTE<sup>8</sup>, de la Direction régionale de la Banque des Territoires – Groupe CDC), du Conseil régional (financeur ou non), de la CRESS et du Mouvement associatif régional.

Pour renforcer la capacité du pilotage régional à impulser des orientations stratégiques pour le dispositif et à décider des modalités de mise en œuvre locales du cadre fixé nationalement, le rôle d'appui du DLA régional est renforcé au service du comité stratégique régional.

Pour assurer ses missions, le comité stratégique régional s'appuie également sur un comité d'orientation et, selon les besoins, sur une gouvernance infra-régionale.

### **3.2.2. Le comité d'orientation**

#### Ses missions

Le comité d'orientation a pour mission d'alimenter le comité stratégique régional sur les spécificités infrarégionales (besoins, adaptations nécessaires, difficultés rencontrées) et sur des enjeux sectoriels, mais également de valoriser les bonnes pratiques du territoire.

### Son fonctionnement et sa composition

Le fonctionnement et la composition de ce comité d'orientation est laissé à l'appréciation du comité stratégique régional. Il peut être composé par exemple des chargé.es de mission DLA de la région, des financeurs infra régionaux ainsi que tout acteur (sectoriel notamment) pouvant alimenter l'analyse des besoins et renforcer le positionnement du DLA (de façon permanente ou ponctuelle).

Sa composition et son fonctionnement seront donc adaptés localement en fonction des spécificités du territoire.

### **3.2.3. La gouvernance infra-régionale**

La gouvernance infra régionale du DLA (comités de pilotage départementaux par exemple) est aussi laissée à l'appréciation du comité stratégique régional qui doit l'organiser dans chaque région en fonction des besoins et réalités des territoires. Cet échelon n'est donc pas systématique et peut être mis en place sur décision du comité stratégique régional. Ce dernier est garant de l'adéquation de cette organisation aux enjeux du dispositif.

→ *[\*] Voir précisions dans la fiche repère « Le pilotage local du DLA » (page 56)*

### **A NOTER**

**Pour rappel, le comité d'appui est une instance consultative et non décisionnaire qui vient appuyer le/la chargé.e de mission DLA dans la réalisation de ses missions d'accompagnement et auxquels les membres du comité stratégique régional peuvent participer.** En aucun cas, le comité d'appui n'est une instance de décision d'engagement financier.

<sup>8</sup> A partir du 1er avril 2021, les DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et les services déconcentrés chargés de la cohésion sociale vont fusionner et devenir les DREETS (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités).



La vocation du comité d'appui est de permettre à divers partenaires et experts d'apporter au dispositif leur connaissance du territoire, des secteurs d'activité et des structures d'utilité sociale afin de coordonner des parcours d'accompagnement

### 3.3. Le financement du DLA

#### 3.3.1. Le financement socle du dispositif

Le financement socle du Dispositif local d'accompagnement (subvention de fonctionnement et prestations de conseil) est assuré par l'Etat, la Banque des Territoires - Groupe Caisse des dépôts et, si possible, par le FSE pour garantir une qualité de service homogène.

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.

Ces financements des collectivités locales et ceux d'autres financeurs (acteurs privés, financeurs sectoriels), ne sont volontairement pas pris en compte au moment de la répartition des enveloppes nationales pour le financement socle. Ils constituent donc une plus-value sur et pour le territoire financé.

A titre indicatif, en 2018, sur un budget total de 25 millions d'euros environ incluant DLA D, DLA R, CRDLA et animation nationale, les financements se répartissaient comme suit : Etat (43%), Banque des Territoires – Groupe CDC (24%), collectivités territoriales (17% dont 11% pour les conseils régionaux), FSE (13%) et autres financeurs (3%).

#### 3.3.2. Les modalités de pilotage et de gestion des fonds

La répartition régionale de ce financement socle national est effectuée sur la base des critères suivants :

##### **Contexte géographique :**

- Nombre de départements (+1 pour tenir compte des DLAR)
- Densité de population
- Superficie
- Part de voirie de montagne

##### **Contexte démographique :**

- Population :

##### **Fragilité du territoire :**

- Part de la population en QPV
- Part du territoire en ZRR
- Taux de chômage

##### **Contexte ESS :**

- Nombre d'associations employeuses sur le territoire
- Part de l'emploi associatif dans l'emploi privé (utilisation pour le découpage infra régional uniquement)

Ce financement est découpé en deux enveloppes au niveau régional par la DIRECCTE/DIECCTE et la Direction régionale Banque des Territoires – Groupe CDC :

- Subvention de fonctionnement (anciennement nommée OSI),
- Prestations de conseil (anciennement nommée Fonds d'ingénierie).

La répartition infra régionale de la subvention de fonctionnement socle est décidée par la DIRECCTE/DIECCTE<sup>9</sup> et la Direction régionale Banque des Territoires – Groupe CDC. Dans la limite des réserves d'annualité budgétaire d'usage, cette subvention de fonctionnement socle est sécurisée pour 3 ans.

L'enveloppe « prestations de conseil » est pilotée collectivement et régionalement (mutualisation de l'enveloppe). C'est le comité stratégique régional qui décide de la répartition de cette enveloppe entre les territoires. Ces enveloppes peuvent être revues significativement d'une année à l'autre pour être au plus près des besoins, dans la limite des fonds alloués par le national. Pour optimiser la mise en place de cette décision collective, l'animation nationale des pilotes régionaux et le rôle d'appui au pilotage du DLA régional sont renforcés.

Une fonction mutualisée au niveau régional de « chéquier »<sup>10</sup> peut être mise en place (sur tout ou partie des prestations de conseil) par les structures porteuses pour permettre une meilleure agilité et adéquation aux besoins.

Ces modalités de pilotage et de financement pourront être redéfinies selon les règles de la future programmation FSE 2021-2027.

---

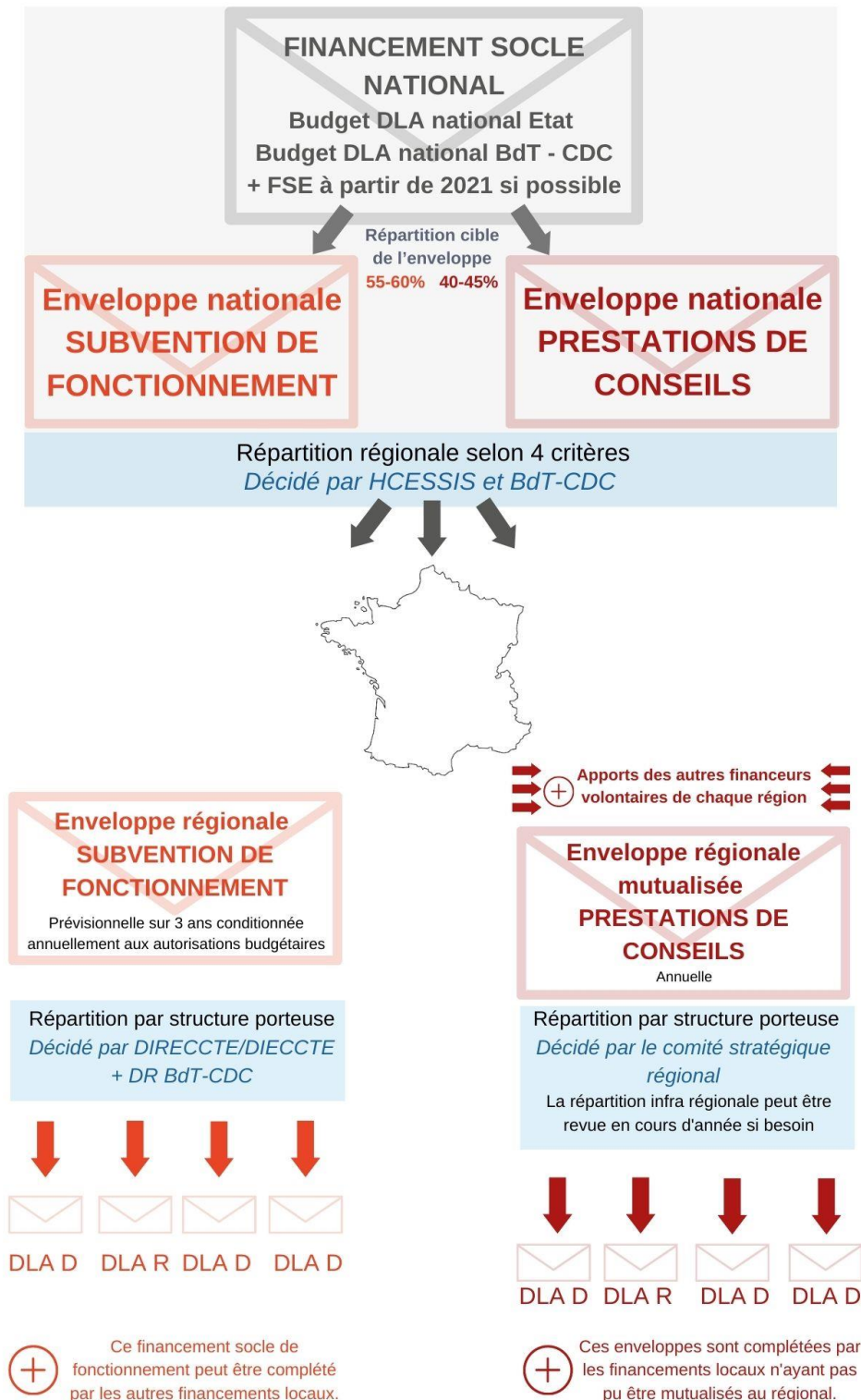
<sup>9</sup> A partir du 1er avril 2021, les DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et les services déconcentrés chargés de la cohésion sociale vont fusionner et devenir les DREETS (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités).

<sup>10</sup> Par fonction de « chéquier », on entend le fait qu'une structure assure, pour l'ensemble des structures porteuses DLA d'un territoire, la gestion des financements de prestations de conseils (mutualisation des subventions dédiées aux prestations et gestion du paiement des prestations de conseils).

Financement socle du DLA. Modalités de pilotage et gestion de fonds.

**A NOTER**

La Corse et les territoires ultramarins font l'objet de modalités de financement spécifiques non présentés sur ce schéma





### **3.3.3. Les règles de contribution financière des structures bénéficiaires**

L'accès à l'ensemble du parcours DLA est gratuit pour les entreprises de l'ESS bénéficiaires.

Toutefois, une contribution financière peut être décidée sur la base d'une analyse au cas par cas réalisée par les porteurs du DLA, et qui se base sur le faisceau de critères suivants :

- Demande de la structure de bénéficiaire d'une prestation externe plus longue (ou sur un périmètre plus élargi) que prévu par le parcours d'accompagnement construit avec le/la chargé.e de mission ;
- Durée et/ou coût de la prestation externe prévue dans le parcours d'accompagnement significativement supérieurs aux durées et coûts moyens ;
- Plusieurs prestations de conseil mobilisées dans le cadre du DLA sur une période de 3 ans ;
- Capacité financière de la structure ;
- Enjeu spécifique à sécuriser la mobilisation de la structure.

Cette contribution ne saurait en aucun cas ni devenir une règle systématiquement appliquée, ni être exclue a priori.

Le suivi de ses modalités d'application est assuré par les comités stratégiques régionaux. Ces derniers sont garants d'une homogénéité au sein de la région et veillent à partager leurs pratiques au niveau national.

## **PARTIE 4 : L'identité et la valorisation du DLA**

- 1. L'identité du DLA**
- 2. La valorisation et la communication du DLA**

## 4. L'identité et la valorisation du DLA

---

### 4.1. L'identité du DLA

Le comité stratégique du DLA a mené en 2020 un chantier stratégique et fait ressortir plusieurs enjeux, notamment le besoin d'une meilleure valorisation du DLA. C'est à l'issue de ce chantier qu'une nouvelle identité visuelle a été dessinée pour le dispositif.

Cette nouvelle identité visuelle, dont les règles d'application sont précisées dans la charte graphique du DLA, doit être respectée par l'ensemble des parties prenantes du dispositif (comité stratégique, comité de pilotage, DLA R, DLA D, fonctions ressources et expertises...). Son application rigoureuse est nécessaire pour garantir une communication plus homogène et une meilleure lisibilité du dispositif.

La nouvelle identité du DLA est une opportunité de communication pour moderniser l'image du DLA, souligner sa capacité d'adaptation et ses évolutions récentes.

### 4.2. La valorisation et la communication du DLA

L'Avisé et les DLA régionaux, du fait de leurs fonctions d'opérateurs du dispositif au niveau national et régional, sont responsables de la valorisation du dispositif, notamment à travers la collecte et la diffusion de données chiffrées et de retours d'expériences, qui permettent de mettre en valeur l'impact qualitatif et quantitatif du DLA.

Les comités stratégiques régionaux et les structures porteuses du dispositif participent également à la construction de ces outils qu'ils s'approprient pour accompagner leurs démarches d'animation de réseau et de développement de partenariats.

# Les ressources essentielles sur le DLA

## Textes réglementaires

- 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](http://www.info-dla.fr)
- Vidéo « Le Dispositif Local d'Accompagnement : comment ça marche ? »
- DLA +, le support de communication du DLA en version papier ou numérique
- Chiffres clés et Mesures de la Performance du DLA 2018

## Ressources nationales

- Portails de ressources du DLA : Enée ressources, Enée Activités
- Portail de l'Avisé

## Outils métiers

- BAO diagnostic partagé (2019)
- Manuel d'utilisation d'Enée activités
- Guide méthodologiques prestataires
- Guide méthodologique : les comités d'appui, pour une fonction d'appui partagée en faveur des structures d'utilité sociale créatrice d'emploi (2006)

## Outils sectoriels

## Fiche repère

### Les cibles du DLA définies 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 1er 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 repère

## Charte de déontologie

### Préambule

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif public à destination des structures de l'économie sociale et solidaire qui vise 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.

La présente charte de déontologie est une annexe au Cadre d'Action National du DLA. Cette charte a pour objet principal de prévenir les risques de conflits d'intérêts dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement.

### Parties prenantes

- Comité stratégique national
- Comité de pilotage national
- Comités stratégiques régionaux
- Financeurs
- Membres de l'équipe de l'opérateur national
- Chargé.es de mission DLA régional et départemental
- Responsables, personnel et fonctions supports intervenant sur le DLA des structures porteuses
- Fonctions ressources et expertises
- Structures bénéficiaires
- Prestataires
- Partenaires et experts associés

### Champ d'application de la charte

Cette charte s'applique à toutes les analyses, décisions et contributions effectuées dans le cadre du DLA. Elle est notamment utilisée pour les membres des instances suivantes :

- Comité de sélection des appels à projets pour la désignation des structures porteuses
- Comité de pilotage stratégique national
- Comité de pilotage opérationnel national
- Comité de pilotage stratégique régional
- Comité d'orientation régional
- Instances départementales de gouvernance le cas échéant
- Comités d'appui technique

### **Article 1 – Intérêt général et valeurs**

L'ensemble des parties prenantes du dispositif s'engagent à assurer la primauté de l'intérêt général et à faire respecter les règles de fonctionnement et de gouvernance démocratique et de non-discrimination.

Les parties prenantes s'engagent également à respecter un certain nombre de valeurs dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif :

- agir au service de la qualité et de l'efficacité du dispositif ;

- agir dans l'intérêt des besoins de consolidation et de développement des structures de l'ESS bénéficiaires, dans le respect de leurs projets, de leur histoire et de leur singularité ;
- adopter, vis-à-vis de chacune des parties prenantes, une posture bienveillante ainsi qu'un regard neutre, sans jugement de valeur ;
- favoriser les dynamiques collectives et coopérations.

### Article 2 – Confidentialité

Les parties prenantes s'engagent à garder confidentielles les informations déclarées comme telles.

### Article 3 – Transparence et prévention des risques de conflits d'intérêts

Par conflit d'intérêt, on entend toute situation où un individu est amené à porter un jugement, et/ou à participer à une prise de décision, dont lui-même ou une structure qu'il représente ou à laquelle il est lié, pourrait tirer un bénéfice direct ou indirect dans le cadre de ses activités.

Chaque partie prenante s'engage à informer l'ensemble des membres de l'instance à laquelle elle participe, dès qu'elle en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts potentiel, direct ou indirect, afin que l'ensemble des membres en ait connaissance et prenne les mesures qui s'imposent en fonction des risques identifiés :

- Désignation d'un autre représentant dans le cas où c'est la personne et non la structure qui est en conflit d'intérêts.
- Autorisation du membre concerné par un risque de conflit d'intérêts d'assister au débat avec possibilité de donner un avis consultatif.
- Autorisation du membre concerné par un risque de conflit d'intérêts d'assister au débat en s'abstenant de prendre part à toute recommandation ou discussion concernant le projet avec lequel il se trouve en situation de conflit d'intérêts.
- Obligation du membre concerné par un risque de conflit d'intérêts de quitter la salle de réunion à la demande des membres du comité de sélection ou du jury pendant la délibération avec interdiction de prendre part à toute discussion concernant ce projet.

Dans le cadre d'une réunion d'instance, le conflit d'intérêts ou une situation qui a été évoquée comme un possible conflit d'intérêts, ainsi que la méthode adoptée pour le traiter, doivent être consignés par écrit dans le relevé de décision ou compte rendu de la réunion.

A titre d'illustration non exhaustive, les cas suivants ont pu être identifiés dans le cadre du DLA :

- Un membre du comité de sélection représente une structure qui est également candidate à l'appel à projets
- Un membre du comité stratégique régional représente une structure qui est également porteuse du DLA
- Un membre du comité d'appui est également prestataire pouvant intervenir auprès de structures bénéficiaires
- Un membre du comité d'appui est également décisionnaire dans une structure bénéficiaire





- Un représentant de la structure porteuse du DLA est également prestataire pouvant intervenir auprès de structures bénéficiaires
- Un représentant de la structure porteuse du DLA est également décisionnaire dans une structure bénéficiaire

#### **Cas concret**

Considérant la présence du Mouvement associatif et des CRESS dans le comité stratégique régional, il est impératif, lorsqu'elles sont également DLA régional, que ces structures soient, a minima, représentées par des personnes différentes pour les deux fonctions qu'elles assument.

La fonction au comité stratégique est assurée par un représentant politique, la fonction de DLA régional est assurée par un représentant technique

## Fiche repère

# Le pilotage local du DLA

### Contexte

Lancé depuis le 1er janvier 2020, le nouveau Cadre d'action national du DLA propose la mise en place de différentes instances de pilotage et de consultations, notamment la mise en place des comités stratégiques régionaux réunissant les 5 pilotes déconcentrés du dispositif. Cette évolution de la gouvernance, avec le renforcement de la gouvernance régionale, répond à une vision et à une ambition : celle d'une approche moins pyramidale, mieux articulée entre les différents échelons territoriaux, plus collective mais aussi plus stratégique et plus agile.

Cette note vient ainsi préciser **les finalités et les principes de cette nouvelle gouvernance régionale**. Des **bonnes pratiques** repérées dans les régions viennent également illustrer les différentes façons dont cette gouvernance régionale se met en place.

### Construction de la note

Cette note a été rédigée à partir d'une part, des **retours d'expériences des DLA régionaux**, en particulier à l'occasion des derniers séminaires Inter-DLAR, lors de temps d'échanges téléphoniques individuels, et d'autre part, des **échanges entre membres des comités stratégiques régionaux** lors des visioconférences organisées par le comité de pilotage national DLA avec l'appui de l'Avisé.

## Le comité stratégique national

### Missions

#### **EXTRAIT DU CADRE D'ACTION NATIONAL**

*« L'échelon régional du pilotage est l'espace stratégique de référence visant à la fois à être le garant du cadre national fixé collectivement et à adapter les pratiques locales aux caractéristiques régionales très différentes d'un territoire à l'autre. Le comité stratégique régional est l'interlocuteur privilégié du comité de pilotage national.*

*Il a également pour missions de :*

- Définir et suivre les priorités stratégiques et thématiques au niveau régional sur la base des orientations nationales et de l'analyse de l'offre et des besoins territoriaux ;*
- Piloter et gérer les moyens financiers régionaux et leur répartition infrarégionale ;*
- Suivre l'activité et l'impact du dispositif au niveau régional ;*
- Renforcer la valorisation et l'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire »*

**Mission 1** : Définir et suivre les priorités stratégiques et thématiques au niveau régional sur la base des orientations nationales et de l'analyse de l'offre et des besoins territoriaux

Le comité stratégique régional a pour mission principale de **définir une stratégie régionale pour le DLA à l'échelle de son territoire**. Cette stratégie doit prendre en compte à la fois les **orientations nationales**, les **besoins territoriaux** et l'analyse de **l'offre d'accompagnement** existante sur son territoire. Pour cela, il peut s'appuyer sur le DLA régional et sur le comité d'orientation.

Son rôle est ensuite de suivre la mise en œuvre et le respect de cette stratégie.

### **Mission 2 : Piloter et gérer les moyens financiers régionaux et leur répartition infrarégionale**

La fonction de pilotes est distincte de celle de financeurs. La répartition des enveloppes de subvention de fonctionnement et de prestations de conseil doit être réalisée en fonction de la stratégie définie par le comité stratégique régional. Pour rappel, la répartition infra régionale de la subvention de fonctionnement socle est décidée par la DIRECCTE/DIECCTE et la Direction régionale Banque des Territoires – Groupe CDC pour l'ensemble des 3 années de contractualisation (cette somme étant à minima garantie) et la répartition de l'enveloppe prestations de conseils est décidée par le comité stratégique régional.

Cette stratégie doit éclairer la prise de décision de l'affectation des montants et permettre ainsi :

- de donner le cadre dans lequel les dialogues de gestion (menés entre les financeurs et les structures porteuses) doivent s'inscrire concernant les enveloppes de fonctionnement,
- de définir et décider la répartition de l'enveloppe régionale des prestations de conseils tous les ans.

Lors des dialogues de gestion, il est donc important de définir des objectifs qui tiennent compte des orientations nationales et de la stratégie régionale établie par le comité stratégique régional. La définition de ces objectifs doit se faire avec les parties prenantes qui ont une bonne connaissance des enjeux territoriaux.

La répartition infrarégionale des enveloppes doit être cohérente avec le contexte des territoires, qui n'a pu être appréhendé de manière fine dans le processus de déconcentration des enveloppes nationales. A ce titre, il est nécessaire d'adapter les critères utilisés au niveau national afin de tenir compte des réalités de territoires.

Pour définir cette répartition au niveau infrarégional, le comité stratégique régional peut, par exemple, s'appuyer sur le **critère de répartition** suivant : la part de l'emploi associatif dans l'emploi. Les critères de répartition des enveloppes utilisés au niveau national peuvent ensuite être utilisés pour pondérer cette répartition, à savoir :

Critères	Indicateurs
Démocratie	<i>Population, prise en compte d'un effet taille</i>
Géographie	<i>Nombre départements (+1), Prise en compte du nombre d'opérateurs, Mesure de la distance par rapport au centre de décision, Densité population, Superficie (km<sup>2</sup>), Part de voirie montagne, Prise en compte de la topographie des territoires</i>

Critères	Indicateurs
Fragilité	<i>Part de ZRR sur le territoire, Part de la population en QPV, Taux de chômage</i>

Il est ensuite de la responsabilité de chaque financeur de mettre en place les outils techniques nécessaires pour répondre aux orientations stratégiques définies au sein du comité stratégique régional. La pertinence du pilotage et de la gestion des moyens financiers régionaux et leur répartition infrarégionale est évaluée au regard des orientations données au niveau national<sup>11</sup>. La répartition des enveloppes de prestation de conseil peut varier d'une année à l'autre en fonction des orientations stratégiques du comité stratégique régional (contrairement à l'enveloppe de fonctionnement qui doit sécuriser le financement des ETP opérationnels tout au long de la période de conventionnement, soit 3 ans).

### **Mission 3 : Suivre l'activité et l'impact du dispositif au niveau régional**

Le comité stratégique régional a également pour rôle de suivre l'activité du DLA afin de pouvoir analyser et valoriser son impact à l'échelle de la région. A cet effet, les membres du comité stratégique régional disposent d'accès au système d'information du DLA<sup>12</sup>. Avec l'appui du DLA régional, ils sont en capacité d'extraire des données au niveau régional

#### **POINT DE VIGILANCE**

Les membres du comité stratégique régional ont accès aux données régionales de suivi du DLA. En revanche, les données et livrables nominatifs collectés dans le cadre d'accompagnement DLA au niveau régional et départemental sont la propriété des structures bénéficiaires. Ces données sont strictement confidentielles et ne peuvent être communiquées aux pilotes et/ou financeurs, quels qu'ils soient.

### **Mission 4 : Renforcer la valorisation et l'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire**

Le nouveau Cadre d'action national renforce le rôle de coordination de parcours d'accompagnement. A ce titre, le comité stratégique régional est garant de la bonne coordination du DLA avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement tout en veillant à valoriser le dispositif auprès de ces acteurs. La CRESS et le Mouvement associatif, en tant que membres du comité stratégique régional, doivent apporter leur expertise et leur connaissance de l'écosystème régional afin **de garantir l'articulation de l'ensemble des dispositifs.**

<sup>11</sup> Les indicateurs de mesure de performance sont actuellement en cours de redéfinition afin de tenir compte des nouvelles orientations DLA 2020 et donc valoriser l'ensemble des phases de la démarche d'accompagnement DLA.

<sup>12</sup> Le système d'information du DLA, actuellement Enée Activités, est en cours de refonte.

## Le fonctionnement et la composition

### **EXTRAIT DU CADRE D'ACTION NATIONAL**

« **Le comité stratégique régional est composé** de la DIRECCTE, de la Direction régionale de la Banque des Territoires – Groupe CDC, du Conseil régional (financeur ou non), de la CRESS et du Mouvement associatif régional. »

Le comité stratégique régional doit réunir uniquement les représentants des 5 différentes organisations qui le composent. Il n'est pas possible d'intégrer une autre organisation ou un autre acteur au sein de cette instance de pilotage.

L'absence d'une ou plusieurs organisations doit se justifier d'une des manières suivantes :

- Refus de l'organisation d'être représentée au sein du comité stratégique régional
- Absence d'organisation représentative à l'échelon régional concerné

Chaque organisation joue un rôle essentiel au sein du comité stratégique régional :

- L'Etat et la Banque des Territoires en tant que financeurs
- Le Conseil régional en tant que collectivité régionale garante d'une cohérence territoriale, voire selon les régions en qualité de financeurs
- La CRESS et le Mouvement Associatif Régional en tant que représentants des bénéficiaires

Pour éviter les situations de conflits d'intérêts, une Fiche repère Charte de déontologie<sup>13</sup> a été mise en place qui précise notamment : « *Considérant la présence du Mouvement associatif et des CRESS dans le comité stratégique régional, il est impératif, lorsqu'elles sont également DLA régional, que ces structures soient, a minima, représentées par des personnes différentes pour les deux fonctions qu'elles assument. La fonction au comité stratégique est assurée par un représentant politique, la fonction de DLA régional est assurée par un représentant technique* ».

La fréquence des comités stratégiques régionaux est **a minima de 2 par an**. Elle peut varier en fonction des régions et de l'articulation avec les autres instances.

### **EXTRAIT DU CADRE D'ACTION NATIONAL**

« *Pour renforcer la capacité du pilotage régional à impulser des orientations stratégiques pour le dispositif et à décider des modalités de mise en œuvre locales du cadre fixé nationalement, le rôle d'appui du DLA régional est renforcé au service du comité stratégique régional.* »

Une organisation peut être représentée par un ou plusieurs acteurs lors des échanges et réunions du comité stratégique régional. Lors de prise de décisions, chaque organisation dispose d'une seule voix. Les relevés de décisions des comités stratégiques régionaux sont communiqués aux structures porteuses du DLA au niveau départemental afin de garantir le partage des informations avec les différentes prenantes du dispositif (structure porteuse, pilotes départementaux).

### ZOOM SUR : Le rôle du DLA régional dans l'appui au pilotage du dispositif

Comme indiqué dans le Cadre d'action national, le rôle d'appui du DLA régional est renforcé au service du comité stratégique régional.

Plusieurs postures peuvent être adoptées :

**Appui à l'animation** : le DLA régional est force de propositions. Il participe à la définition de l'ordre du jour et la préparation des réunions.

**Animation** : le DLA régional organise le comité stratégique régional. Il coordonne les échanges, propose les ordres du jour et anime les réunions.

**Co-animation** : le DLA régional et le comité stratégique régional définissent ensemble les ordres du jour, ils co-construisent les actions et co-animent les réunions.

Le DLA régional peut participer aux réunions du comité stratégique régional en tant qu'opérateur, observateur ou contributeur mais ne dispose pas de voix lors d'éventuelles prises de décision.

Le DLA régional bénéficie de l'appui de l'Avisé pour accompagner et orienter la gouvernance régionale en fonction des orientations données au niveau national. Dans les faits, le DLA régional accompagne les membres du comité stratégique régional au même sens que l'Avisé accompagne les membres du comité de pilotage national et du comité stratégique national DLA.

## Le comité régional d'orientation

### EXTRAIT DU CADRE D'ACTION NATIONAL

« *Le comité d'orientation a pour mission d'alimenter le comité stratégique régional sur les spécificités infrarégionales (besoins, adaptations nécessaires, difficultés rencontrées) et sur des enjeux sectoriels, mais également de valoriser les bonnes pratiques du territoire.* »

### Missions

Le comité régional d'orientation a pour mission de fournir au comité stratégique régional des éléments **d'analyse fine des enjeux du territoire** ainsi que des **retours d'expériences et de bonnes pratiques** pour lui permettre de définir une **stratégie adaptée aux besoins** du territoire.

Cette instance doit contribuer à apporter une **connaissance fine et transversale des enjeux territoriaux** et permettre de **faciliter le travail de coordination de parcours d'accompagnement** des chargés de mission DLA.

Ainsi, le comité régional d'orientation n'est pas une instance décisionnaire mais une **instance consultative** qui met à disposition son expertise au service du comité stratégique régional.

Son rôle est distinct d'un comité d'appui dont la mission est d'apporter un regard sur les accompagnements DLA d'un territoire.

### Le fonctionnement et la composition

### EXTRAIT DU CADRE D'ACTION NATIONAL

« Le fonctionnement et la composition de ce **comité d'orientation est laissé à l'appréciation du comité stratégique régional**. Il peut être composé par exemple des chargé.es de mission DLA de la région, des financeurs infra régionaux ainsi que tout acteur (sectoriel notamment) pouvant alimenter l'analyse des besoins et renforcer le positionnement du DLA (de façon permanente ou ponctuelle).

Sa composition et son fonctionnement seront donc **adaptés localement en fonction des spécificités du territoire**. »

Le comité stratégique régional est tenu de mettre en place un comité régional d'orientation. Pour cela, il doit définir son organisation selon les réalités territoriales ainsi que sa composition.

Sa composition est plus large que celle du comité stratégique régional et peut varier en fonction des sujets abordés. Il reste ouvert, à l'image d'un comité d'appui, à tout acteur du territoire. Pour définir sa composition, le comité stratégique régional s'appuie sur sa connaissance des réseaux d'acteurs et celle du DLA régional. Un acteur peut également se proposer volontairement par l'intermédiaire du DLA régional.

Les représentants des **structures porteuses du DLA** à l'échelon régional et départemental participent activement à cette instance afin d'apporter leur **expertise du dispositif**, de partager leurs **bonnes pratiques et difficultés** et de garantir la mise en lien.

Tout acteur pertinent pour faire remonter les besoins peut être invité à contribuer au comité régional d'orientation. A titre d'exemple :

- Les représentants des financeurs locaux ou des représentants de comités de pilotages départementaux si existants ;
- Les services de l'Etat en région (DJRSCS, DRAC, DREAL, ...) ;
- Les autres financeurs (CAF, départements, ...) ;
- Les têtes de réseaux sectoriels ;
- Les organisations représentées au sein des comités d'appui DLA ;
- Les autres acteurs de l'accompagnement
- Et tout autre acteur dont la participation au comité régional d'orientation est pertinente

Les membres du comité stratégique régional ne siègent pas obligatoirement au sein du comité régional d'orientation. En revanche, leur présence peut faciliter la bonne appropriation des orientations par le comité stratégique régional. Si c'est le cas, leur participation se fait au même titre que les autres membres du comité régional d'orientation afin de garantir un bon équilibre et une bonne articulation entre ces deux instances. Cela signifie que les orientations définies sont partagées par l'ensemble des participants et non orientées par les représentants du comité stratégique régional.

Ponctuellement, des représentants du Réseau ressource peuvent être invités à participer aux réunions du comité régional d'orientation. La fréquence des réunions du comité régional d'orientation est définie librement par ses membres.

### ZOOM SUR : Le rôle du DLA régional au sein du comité régional d'orientation

Le DLA régional est en charge de l'**animation de cette instance consultative** et s'assure de la bonne appropriation et réalisation de ses missions.

Pour cela, le DLA régional est chargé :

- D'apporter un appui au comité stratégique régional pour définir la composition du comité régional d'orientation en étant **force de propositions**
  - De définir le calendrier et l'ordre du jour des rencontres du comité régional d'orientation
  - **D'organiser et d'animer les réunions**
  - De synthétiser une **analyse des besoins régionaux** à partir des contributions et des échanges entre d'une part les DLA départementaux et d'autre part, l'ensemble des membres du comité régional d'orientation
  - De garantir la bonne **transmission** de cette analyse au comité stratégique régional afin de construire et consolider la stratégie régionale du dispositif.
- En tant qu'opérateur, le DLA régional participe systématiquement aux réunions du comité régional d'orientation. Le DLA régional participe, aux côtés de l'Avise, au pilotage global du DLA du niveau local au niveau national.

## La gouvernance infra-régionale

### EXTRAIT DU CADRE D'ACTION NATIONAL

« La gouvernance infrarégionale du DLA (comités de pilotage départementaux par exemple) est aussi laissée à l'appréciation du comité stratégique régional qui doit l'organiser dans chaque région en fonction des besoins et réalités des territoires. Cet échelon n'est donc pas systématique et peut être mise en place sur décision du comité stratégique régional. Ce dernier est garant de l'adéquation de cette organisation aux enjeux du dispositif. »

### Organisation

Le comité stratégique régional décide de l'organisation d'une gouvernance infrarégionale. Plusieurs possibilités sont proposées :

- Maintenir les comités de pilotage départementaux si le maintien de leur existence est pertinent et présente une valeur ajoutée ;
- Fusionner les comités de pilotages départementaux ;
- Impliquer les pilotes locaux dans le comité régional d'orientation.

### Les missions

L'instance infrarégionale a pour mission :

- **D'identifier des besoins d'accompagnement sur son territoire** et de les communiquer au comité stratégique régional via le comité régional d'orientation pour alimenter l'analyse des besoins territoriaux et la stratégie partagée ;



- De **suivre l'activité du DLA départemental** sur la base des objectifs et des financements fixés par le comité stratégique régional ;
- Et de **contribuer à ancrer le dispositif sur son territoire** en mobilisant, en appui au comité stratégique régional, les acteurs institutionnels susceptibles de participer au pilotage et au financement du dispositif, pour renforcer sa capacité d'action.

### Le fonctionnement et la composition

S'ils sont maintenus, la composition des comités de pilotage départementaux est définie par le comité stratégique régional avec l'appui de la structure porteuse du DLA départemental.

Tout acteur pertinent pour assurer le pilotage du dispositif à l'échelon départemental peut être intégré au comité de pilotage départemental. A titre d'exemple :

- Les unités départementales de la DIRECCTE (ou DIECCTE) ;
- Le Conseil départemental ;
- Les représentants des services de la vie associative ;
- Les financeurs locaux (CAF, ...).

Le comité stratégique régional est responsable de l'organisation infrarégionale qu'il choisit et est le seul interlocuteur du comité de pilotage national et du comité stratégique national du DLA. Il est donc, au niveau régional comme infrarégional, le seul décisionnaire identifié au niveau national.

### **ZOOM SUR : L'animation national des comités stratégiques régionaux**

Afin de s'assurer du partage et de la bonne mise en œuvre du cadre d'action national, le comité de pilotage national DLA a un **rôle d'appui et d'animation des comités stratégiques régionaux**.

Cette animation prend plusieurs formes :

- **Partage d'informations sur la liste de diffusion [Pilotes DLA]** : cette liste de diffusion s'adresse à l'ensemble des représentants des comités stratégiques régionaux, aux membres du comité de pilotage national DLA et à l'équipe du pôle DLA de l'Avise. Elle a pour objectif de faciliter le partage d'informations et l'échanges entre comités stratégiques régionaux.
- **Animation de visioconférences** : des visioconférences sont organisées par le comité de pilotage national DLA, avec l'appui de l'Avise, afin de proposer des temps de partage sur des sujets pré-identifiés.
- **Organisation de rencontres** : les membres du comité de pilotage national ont un rôle d'animation de leurs propres échelons régionaux. Ainsi, les pilotes nationaux réunissent régulièrement leurs représentants régionaux afin de partager les **bonnes pratiques** et les éventuelles **difficultés** rencontrées.

Des temps d'échanges et de rencontres avec l'ensemble des membres des comités stratégiques régionaux seront organisés à un rythme encore à déterminer.