

LE DISPOSITIF DLA : QU'EST-CE QUI CHANGE EN 2014 ?

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) a été créé en 2002 par l'Etat (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) et la Caisse des Dépôts (CDC), avec le soutien du Fonds Social Européen (FSE), rejoints par la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) et les collectivités territoriales, avec l'objectif de consolider les emplois et les activités des structures d'utilité sociale¹. Dix ans après sa création, le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (MTEFPDS), la CDC et la CPCA, pilotes nationaux du dispositif, ont décidé de lancer une démarche de rénovation du dispositif, visant à **renforcer son efficacité et sa performance au service de ses bénéficiaires et au regard des enjeux de politique publique en matière d'emploi**. Cette décision a été prise :

- en réponse aux préconisations formulées par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) début 2012 dans son rapport d'évaluation du dispositif DLA ;
- sur la base du diagnostic réalisé dans le cadre d'une mission de conseil commandée par les pilotes nationaux au cabinet Soleil Bleu ;
- dans le cadre d'études sur les enjeux de l'évolution du secteur associatif et de l'Economie sociale et solidaire (ESS)² et de l'expertise de l'Avise.

Les pilotes nationaux ont engagé une démarche participative afin de recueillir les propositions des acteurs de terrain, au plus près des besoins des bénéficiaires : des séances de travail, des questionnaires, des consultations à distance, ont permis de recueillir de nombreuses contributions sur lesquelles **les pilotes nationaux se sont appuyés pour définir les nouvelles orientations et les évolutions à apporter au dispositif**.

La finalité du dispositif : la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi dans une démarche de renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet associatif et du développement du territoire

→ Un ciblage prioritaire mais non exclusif

Les associations employeuses de petite et moyenne taille, les structures d'insertion par l'activité économique et les coopératives à finalité sociale sont toujours la cible prioritaire du DLA. L'éligibilité d'une structure n'est pas contrainte de façon définitive par son statut juridique, par le nombre de ses salariés ou encore par son territoire d'intervention et n'est pas conditionnée par son appartenance à un réseau ou par son secteur d'activité. Les secteurs dits prioritaires ne sont donc pas exclusifs. En revanche, le DLA n'a pas pour vocation l'accompagnement à la création d'une nouvelle structure dans la mesure où cet accompagnement peut relever d'autres acteurs spécialisés.

→ Des orientations nationales sur les thématiques d'intervention

De façon générale, il est rappelé que l'accompagnement doit se justifier par la consolidation et le développement de l'emploi et/ou l'amélioration de sa qualité au service du projet associatif. Parmi les orientations stratégiques définies par les pilotes nationaux, les thématiques d'intervention suivantes restent prioritaires :

¹ Les activités et structures d'utilité sociale sont entendues au sens des articles 1^{er} et 2 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire.

² Travaux de Viviane Tchernonog (Centre d'Economie de la Sorbonne), de la CPCA, de la FONDA, etc.

- le modèle économique de la structure ;
- la gouvernance associative ;
- la gestion des ressources humaines et la fonction employeur ;
- l'ancrage territorial de la structure et son lien aux collectivités (notamment en accompagnant la mesure de l'utilité sociale sur son territoire).

En complément, le recueil des besoins auprès des associations, réseaux et professionnels de l'accompagnement, etc. a déjà permis d'identifier des enjeux d'accompagnements importants pour les prochaines années, parmi lesquels :

- la diversification des partenariats, dont les partenariats avec les entreprises ;
- les fusions, mutualisation et regroupements de structures.

A venir : organisation par l'Avise de travaux collectifs dès la fin 2013 pour engager la professionnalisation du réseau des DLA sur les thématiques prioritaires nationales (GRH et fonction employeur, modèles économiques, regroupements et mutualisation, partenariats associations / entreprises, etc.).

→ Un dispositif national qui se met en œuvre au niveau local

A partir des orientations stratégiques définies au niveau national, la **cible** des bénéficiaires du DLA et les **thématiques des accompagnements** sont précisées par les pilotes régionaux, sur la base d'un **diagnostic territorial** qui appréhende les besoins sectoriels locaux, la densité du tissu socio-économique local, les politiques initiées par les acteurs publics, l'offre d'accompagnement disponible, etc. Ce diagnostic territorial est réalisé par les DLA régionaux avec les DLA départementaux et leurs partenaires, réseaux associatifs, collectivités, etc. Il est ensuite communiqué aux pilotes locaux et nationaux.

Outre les cibles prioritaires définies nationalement, les accompagnements pourront concerner d'autres structures, par exemple des réseaux d'associations et des fédérations (pour les DLA régionaux), des groupements d'employeurs associatifs, des structures primo-employeuses, des structures en grande difficulté si la sauvegarde des emplois est possible, des structures ayant déjà reçu un accompagnement DLA. Pour ces dernières, le nouvel accompagnement est conditionné aux résultats de l'accompagnement précédent, à l'évaluation du besoin d'un nouvel accompagnement. Cet accompagnement supplémentaire ne peut avoir lieu que si la structure est dans l'incapacité de le financer.

L'éligibilité ponctuelle de ces structures (hors de la cible privilégiée identifiée plus haut) **sera validée par les pilotes régionaux 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'utilité territoriale du projet, en favorisant les logiques collectives et/ou en lien avec les collectivités, les projets contribuant à la cohésion sociale du territoire, à l'ancrage de l'activité et de l'emploi sur le territoire ;
- l'absence d'offres alternatives d'accompagnement ;
- l'incapacité financière de la structure à prendre en charge son accompagnement ;
- les moyens disponibles du DLA pour réaliser cet accompagnement.

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

- l'accompagnement se justifie par l'emploi et le diagnostic partagé ;
- le principe de subsidiarité est respecté par une prise en compte de l'offre présente sur le territoire (certaines thématiques relèvent de façon générale davantage des réseaux ou des acteurs de l'accompagnement spécialisés) ;
- la complexité des besoins liés à cette thématique n'excède pas les capacités et ressources mobilisables dans le cadre du DLA.

Par ailleurs, **ciblage, thématiques et accompagnement** devront respecter dans leur mise en œuvre locale les principes de subsidiarité et de complémentarité du dispositif DLA. Celui-ci s'inscrit dans une communauté d'acteurs de l'accompagnement pour optimiser le service rendu aux structures de l'ESS demandeuses.

Gouvernance du dispositif : orientations stratégiques, plus de représentativité et une articulation entre le local et le national

→ Création d'un comité stratégique national associant les représentants de collectivités impliquées dans le pilotage local

Ce comité a pour mission de fixer les orientations stratégiques du dispositif, en réponse aux enjeux liés aux mutations associatives et à l'évolution de l'emploi. Il assure également la valorisation du dispositif.

Il est composé :

- du Délégué(e) Général(e) à l'Emploi et à la Formation Professionnelle de la DGEFP,
- du Directeur(trice) du Développement Territorial et du Réseau de la CDC,
- du Président(e) de la CPCA,
- des représentants désignés par l'ARF et l'ADF (invitées à participer)

Il se réunit 2 fois par an et associe selon ses besoins des réseaux parties prenantes du dispositif et autres experts et personnalités qualifiées ainsi que l'Avisé en tant qu'animateur national du dispositif.

→ Evolution du comité national de suivi DLA en comité de pilotage opérationnel

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

Il intervient en appui des pilotes locaux pour la mise en œuvre des orientations du dispositif au niveau territorial. Il est chargé de la communication et de la valorisation du dispositif au niveau national.

Le comité de pilotage opérationnel s'élargit deux fois par an : à titre consultatif, plusieurs représentants des pilotes et des opérateurs locaux sont invités à participer au comité de pilotage opérationnel afin de nourrir la réflexion du comité par leur expérience de terrain. La représentativité des différents réseaux nationaux des opérateurs DLA doit être respectée. Par ailleurs, selon ses besoins, le comité de pilotage opérationnel peut demander la participation de partenaires du dispositif, de personnalités qualifiées ou d'experts.

Pour en savoir plus : consulter la fiche « Nouvelle gouvernance pour le dispositif : une vision stratégique et plus de représentativité ».

→ Limitation du nombre d'instances de pilotage sur les territoires : le comité de pilotage régional fixe la stratégie régionale partagée

Le comité de pilotage régional est le garant de l'articulation cohérente entre orientations nationales et priorités locales, de l'animation et de l'organisation du dispositif sur le territoire. Il s'appuie, d'une part, sur les orientations données par le comité stratégique, d'autre part, sur le recueil des besoins d'accompagnement exprimés sur son territoire par les acteurs publics (collectivités, services déconcentrés de l'Etat), les représentants des bénéficiaires du DLA (fédérations et réseaux) et les partenaires du dispositif (OPCA, CAF, acteurs de l'accompagnement, etc.). Il anime, avec l'appui du DLA régional, ce réseau d'acteurs afin de faire remonter les besoins (« diagnostic territorial »).

Le comité de pilotage régional a pour mission d'élaborer une stratégie régionale partagée, de construire le plan d'action des opérateurs locaux, de suivre l'activité des DLA, d'ancrer le DLA sur son territoire et de renforcer le maillage avec les acteurs de l'accompagnement.

Sur les territoires où cela est pertinent et faisable, il convient de limiter le nombre d'instances de gouvernance au comité de pilotage régional.

A venir : les outils au service du pilotage et des exemples d'organisation de la gouvernance.
Pour en savoir plus : consulter la fiche « Renforcer le pilotage régional et réduire le nombre d'instances »

Les métiers du dispositif : améliorer la qualité de l'intervention et mieux répondre aux besoins des bénéficiaires en adaptant les référentiels

→ **Des référentiels d'activité qui évoluent pour mieux répondre aux besoins des structures bénéficiaires**

- **Le DLA départemental : réaffirmation de la pertinence des missions d'accompagnateur local**

Opérationnel / accompagnement (de l'ordre de 70 à 80% du temps)	Animation / coordination (de l'ordre de 20 à 30% du temps)
<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir, informer et orienter - Elaborer le diagnostic de la structure et le plan d'accompagnement - Réaliser la mise en œuvre et le suivi du plan d'accompagnement, y compris le post-accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à l'animation nationale et régionale du dispositif - Alimenter le diagnostic territorial - Administrer et gérer le dispositif - Ancrer le DLA dans son environnement local

- **Le DLA régional : évolution des missions d'opérateur régional pour intégrer l'accompagnement**

Le C2RA devient « DLA régional ».

Opérationnel / accompagnement (de l'ordre de 70% du temps)	Animation / coordination (de l'ordre de 30% du temps)
<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner (de l'ordre de 50%) : plans d'accompagnement collectifs régionaux ou interdépartementaux, diagnostics et plans d'accompagnement des filières d'activité, diagnostics et plans d'accompagnement des têtes de réseaux / associations régionales - Elaborer le diagnostic territorial (incluant les enjeux sectoriels) - Contribuer à l'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Outiller et appuyer les pilotes locaux - Animer les acteurs : inter-DLA, pilotes, partenaires, etc. - Participer à l'animation nationale du dispositif - Encadrer la gestion des prestataires - Administrer et rendre compte de son action

Pour mettre en œuvre ces missions d'accompagnement, le DLA régional dispose d'un budget « offre de service interne » et d'un budget « ingénierie ».

- **Le Centre de ressources DLA : articulation du DLA avec les acteurs du mouvement associatif, au service des opérateurs DLA**

Le CNAR devient « Centre de ressources DLA ».

Missions	Activités	Inter Centre de ressources
Mobiliser les têtes de réseau et acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA (15%)	Sensibiliser et informer les mouvements associatifs par secteur d'activité de l'action du dispositif	
	Mettre en lien les DLA départementaux et régionaux avec les lieux ressources et organismes paritaires susceptibles de les appuyer dans leurs missions	
Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations (30%)	Concevoir et réaliser les enquêtes, études et observations nécessaires sur les secteurs concernés (priorité emploi)	X
Apporter un appui conseil et des ressources aux DLA départementaux et DLA régionaux (40%)	Apporter une expertise en réponse aux problématiques sectorielles rencontrées par les DLA Développer outils, méthodes et expertise pour l'accompagnement de l'emploi Mettre en place des actions de professionnalisation	X
Contribuer à la mesure de l'impact (15%)	Contribuer aux bilans, évaluations et mesures d'impact sectoriels du dispositif	

Certaines missions des Centres de ressources DLA seront mises en œuvre dans le cadre de travaux inter-Centre de ressources afin de favoriser la construction d'actions communes et la mutualisation de la production d'outils.

■ **L'Avise : renforcement de la mission d'animation des opérateurs DLA**

Missions	Activités
Appuyer le pilotage du dispositif (25%)	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir des outils d'aide à la décision - Elaborer notes et argumentaires à l'attention des pilotes - Animer le comité de pilotage opérationnel du dispositif et assurer le secrétariat du comité stratégique - Organiser la représentation des réseaux porteurs du DLA au sein des comités de pilotage élargis - Assurer une veille et alerter sur les dysfonctionnements - Initier avec les pilotes des partenariats techniques, stratégiques et financiers pour le dispositif
Animer le réseau (25%)	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner la mise en œuvre opérationnelle des orientations - Valoriser l'action du dispositif et les pratiques innovantes - Favoriser le partage d'expériences entre les opérateurs - Animer des temps de travail pour identifier les besoins et apports de solutions - Développer une culture commune DLA
Outiller le réseau (15%)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier, capitaliser et diffuser les bonnes pratiques professionnelles - Développer le centre de ressources collaboratif pour les opérateurs et les pilotes du dispositif (Enée ressources) - Assurer une communication interne et externe au dispositif
Professionaliser les chargés de mission (15%)	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la professionnalisation des opérateurs en développant un programme de formation - Animer des cycles de formation
Évaluer et mesurer l'impact du dispositif (10%)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'évaluation de l'impact du dispositif DLA - Produire des synthèses d'activité
Assurer le suivi administratif et financier du dispositif (10%)	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer les opérateurs dans l'utilisation des outils de reporting (Enée Activités) - Assurer le développement de fonctionnalités nouvelles en réponse aux besoins des pilotes et opérateurs

A venir :

Des exemples de modèles économiques par niveau d'opérateur.

Un groupe de travail sur la professionnalisation des chargés de mission en démarrage fin 2013.

Un groupe de travail sur la stratégie de communication du dispositif.

Un groupe de travail « financement » pour définir la feuille de route de chaque acteur dans le dispositif.

→ **Le diagnostic est au cœur du dispositif : le référentiel diagnostic partagé, base indispensable à la démarche d'accompagnement.**

L'élaboration et la généralisation d'un référentiel pour le diagnostic partagé a pour but de renforcer la qualité des diagnostics réalisés et de les harmoniser. La mise en place du référentiel diagnostic valorise une démarche structurée en plusieurs étapes, réaffirme le rôle central du diagnostic partagé dans le métier DLA, fournit un appui technique aux chargés de mission DLA dans la rédaction du diagnostic. Il propose des éléments de repère sur la durée de réalisation d'un diagnostic (entre 2 et 6 mois) et le temps moyen à y consacrer (estimé entre 2.5 et 5 jours) qui doivent être pris en compte dans la définition des objectifs et la planification de l'activité du DLA.

Pour en savoir plus : consulter la fiche « Nouveau : un référentiel pour le diagnostic partagé »

→ **Généralisation du suivi post-accompagnement pour mieux organiser la transition vers d'autres acteurs à l'issue de l'intervention du DLA, et mesurer les résultats de l'accompagnement**

Le suivi post-accompagnement est généralisé pour toutes les structures bénéficiaires d'un accompagnement (ingénierie) individuel, afin de mesurer le chemin parcouru par la structure, d'évaluer l'avancée de la mise en œuvre du plan d'action défini avec le prestataire et de clore l'intervention du DLA.

Cette généralisation doit être prise en compte dans la définition des objectifs du DLA. Le suivi est réalisé 12 à 18 mois après la fin du diagnostic. A cette occasion, le chargé de mission DLA recueille auprès de la structure les indicateurs de mesure d'impact et les renseigne dans Enée Activités. Le temps estimé pour réaliser le suivi post-accompagnement (dont le recueil des indicateurs de mesure d'impact) se situe entre 0,5 et 2 journées.

Il doit aussi permettre, si les conditions sont réunies (acteurs identifiés, volontariat de la structure, etc.), de passer le relais à d'autres acteurs de l'accompagnement dans une logique de suivi à plus long terme. Le chargé de mission peut alors décider de confier ce suivi post-accompagnement à un prestataire, une maison des associations, ou la fédération/ le réseau dont est membre la structure.

Pour en savoir plus : consulter la fiche « Développer et renforcer le suivi post-accompagnement »

→ **Garantir la qualité de l'intervention des prestataires**

Afin de sécuriser les procédures de sélection des prestataires et garantir la qualité d'intervention de ces démarches, une procédure harmonisée de référencement des prestataires est mise en place sous forme d'un appel à manifestation d'intérêt ouvert en continu. Cette procédure est mise en œuvre dans chaque région par le DLA régional. En complément, et si les compétences nécessaires ne sont pas encore identifiées à travers ce référencement, chaque DLA régional peut sélectionner des prestataires par un appel d'offre restreint. La sélection est réalisée par un comité ad hoc (qui peut-être le comité de pilotage régional).

L'animation du (des) réseau(x) de prestataires est généralisée. Elle se traduit par la mise en place de journées d'échanges organisées par les Centres de ressources DLA (notamment pour qualifier les prestataires sur les enjeux sectoriels), et/ou les DLA régionaux (pour informer les prestataires des enjeux locaux et organiser le retour d'expériences).

A venir : outillage, évolution de la base prestataires d'Enée Activités, page Internet nationale pour les prestataires

Pour en savoir plus : consulter la fiche « Sécuriser le recours aux prestataires et garantir la qualité de leur intervention »

L'organisation du dispositif repensée pour renforcer sa performance globale

→ L'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement

L'ancrage local du DLA a été une priorité pour les pilotes nationaux dès le démarrage du dispositif. Dix ans après, cet ancrage se traduit par une forte participation des collectivités aux instances et au financement du dispositif et par l'inscription du DLA au sein des politiques locales de soutien à l'économie sociale et solidaire.

Les pilotes nationaux décident d'engager une nouvelle étape en renforçant l'ancrage du DLA au sein de la communauté des acteurs de l'accompagnement, réseaux et fédérations associatives, Maisons des associations, fonds territoriaux France active, DDVA, MAIA et CRIB, etc. L'objectif de cette orientation est d'engager la réflexion avec ces acteurs sur l'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement, afin de rendre plus lisible et accessible l'offre d'accompagnement pour les structures bénéficiaires, de renforcer la logique de complémentarité et de subsidiarité des dispositifs, et accroître la performance globale du dispositif.

A venir : des exemples de bonnes pratiques et de chartes de coopération entre les DLA et les autres acteurs de l'accompagnement

Pour en savoir plus : consulter la fiche « Articuler le DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement »

→ Les engagements des structures porteuses pour donner les moyens aux chargés de mission d'exercer leur métier dans les meilleures conditions

Les structures porteuses de DLA départementaux, de DLA régionaux et de Centres de Ressources DLA, ainsi que l'Avise s'engagent à travers les conventions qu'ils signent avec leurs financeurs, à assurer l'accueil et l'intégration des chargés de mission au sein de leur structure, à mettre en place la formation nécessaire à leur professionnalisation continue, en particulier en inscrivant les chargés de mission aux formations socles obligatoires mises en œuvre par l'Avise et les Centres de ressources DLA. Ils s'engagent également à permettre aux chargés de mission de participer aux temps d'animation mis en place par les DLA régionaux, les Centre de ressources DLA et l'Avise. Ces derniers s'engagent à mettre en œuvre les moyens dédiés à cette animation. **Des indicateurs de performance sont définis pour chaque niveau d'opérateur, afin de permettre aux pilotes d'évaluer l'atteinte de ces engagements.**

Pour en savoir plus : consulter la fiche « Indicateurs de performance : une lecture partagée de l'activité et de l'impact du DLA »

→ Renforcement de la coopération inter-opérateurs en s'appuyant sur l'expertise acquise par les chargés de mission du dispositif.

Les acteurs du dispositif ont développé depuis 10 ans une connaissance approfondie des enjeux et des fonctionnements associatifs et des expertises thématiques, sectorielles, partenariales. L'animation du dispositif s'appuiera sur ces expertises afin de les déployer et les renforcer au sein du réseau des chargés de mission. A cet effet, des DLA départementaux, DLA régionaux ou Centres de ressources DLA pourront être identifiés comme « chef de file » sur une thématique par l'Avise, qui sera en charge de coordonner et d'animer ce système d'acteurs.

A venir : définir les modes opératoires et les financements ad hoc de ces modalités d'animation.