



Bien comprendre le Dispositif Local d'Accompagnement

Le DLA : ce que c'est, et ce que ce n'est pas.

**Votre structure a décidé de faire appel au DLA :
Merci de lire ce document !**

Comme vous le savez l'accompagnement dont vous allez bénéficier est gratuit la première fois. Cependant il s'agit d'une démarche volontaire, active et qui s'inscrit dans la durée.

Afin de garantir son bon déroulement et des résultats optimum, il est nécessaire de bien comprendre en quoi va consister la démarche ; et ce qu'elle va demander à vos équipes (salariés et bénévoles) en termes d'engagement, de participation, de prises de décision, de temps et de travail.

Le DLA, c'est...

...parce que :

Une démarche active et volontaire de la part de la structure accompagnée

→ C'est la structure bénéficiaire qui demande et porte la démarche DLA, et en garanti le succès. La gouvernance de la structure conserve son entière souveraineté de décision vis-à-vis des préconisations du DLA

Un moment pour se poser, prendre du recul, mettre en forme ses idées et sortir la tête du guidon

→ Les équipes salariées et bénévoles s'engagent dans un travail de réflexion et de production tout au long de l'accompagnement.

Un outil performant pour consolider une structure

→ la structure bénéficiaire est accompagnée par le DLA pendant plusieurs mois puis suivie jusqu'en N+2 ans.

Un accompagnement dans la durée comprenant l'intervention d'un expert sur les besoins diagnostiqués

→ le DLA se base sur un diagnostic de l'ensemble de l'activité de la structure, ce qui permet d'identifier une problématique globale et de proposer un plan de travail complet.

Une étape préalable et incontournable de diagnostic

Une instance regroupant les partenaires territoriaux au sein d'un « comité d'appui »

→ le DLA est garant du meilleur ancrage partenarial des structures accompagnées. La contribution du comité d'appui permet de faire apparaître l'intégralité des enjeux contextuels et territoriaux qui peuvent conditionner son développement.

Une relation de confiance avec un(e) chargé(e) de mission DLA basée sur le non-jugement et la neutralité

→ le (la) chargé(e) de mission DLA accueille, diagnostique, accompagne dans le temps la structure bénéficiaire. Il (elle) garantit le bon déroulement et l'impact du dispositif.

Une démarche qui nécessite de la patience de la part de la structure accompagnée puisque les pistes de solutions ne seront pas données dès le diagnostic mais co-construites, étape par étape, au fil du processus d'accompagnement

→ le prestataire ne fait pas à la place de la structure. Il la conseille et avance avec elle, suivant son rythme et en fonction de ses choix et décisions.

Le DLA, ce n'est pas :

... parce que :

Un accompagnement imposé ou contraint par des financeurs ou une démarche de changement imposée, condition d'obtention d'une subvention

➔ le DLA est dispositif indépendant qui n'est pas l'instrument d'instances politiques ou financières

Une baguette magique pour résoudre un problème en urgence, ou pour créer/sauver l'emploi

➔ le DLA met en moyenne 3 mois à se déployer (entre l'accueil et la 1^{ère} intervention du prestataire). Le respect des étapes et des délais normalement impartis au DLA garantit une évolution profonde et pérenne du fonctionnement de la structure.

Un audit ou une étude de marché

➔ le DLA n'est pas une commande de prestations de service, que ce soit de la part d'une structure, de la part d'une collectivité ou d'un financeur. Le DLA montre, au contraire, qu'une structure est dans un état d'esprit de remise en question de ses pratiques, de volonté d'évoluer, de se développer ou de se consolider.

La commande de livrables « clés en main » (comme un nouveau site web, une réponse à un appel à projet, un dossier de presse...) ou le financement d'outils sur mesure de communication, de comptabilité, de gestion...

➔ Si besoin d'une prestation, d'un audit ou d'un outil en particulier, la structure est invitée à passer directement commande auprès d'un consultant (à ses frais et sans l'intermédiaire du DLA)

Une subvention directe à la structure

➔ Le DLA ne propose pas de subvention, ni ne permet d'obtenir une subvention, une reconnaissance ou un agrément.

Un accompagnement entièrement « gratuit »

➔ Le DLA n'est pas entièrement « gratuit » puisqu'il nécessite un temps salarié et bénévole non négligeable

Une formation individuelle ou collective

➔ Si besoin d'une formation, le DLA réorientera la structure vers son OPCA et un organisme de formation.



La démarche DLA implique 4 acteurs à la fois:

- le DLA (organisme porteur du dispositif au niveau départemental ou régional) garant du bon déroulement de l'accompagnement via le (la) chargé(e) de mission
- la structure accompagnée (association, structure de l'IAE ou coopérative employeuse)
- le prestataire sélectionné pour intervenir dans la structure en tant que spécialiste
- les partenaires territoriaux de la structure pour information et avis consultatif

A leur niveau, chacun de ces acteurs s'engage pour la réussite de l'accompagnement DLA.

La structure accompagnée s'engage à :

1. Comprendre ce qu'est-ce le DLA et ce que n'est pas le DLA

- ✓ Par la lecture attentive de cette brochure

2. Communiquer les informations et les pièces nécessaires :

- ✓ Préalablement au lancement de l'action, s'assurer de l'accord et de la participation de son conseil d'administration, qui sera associé aux conclusions et préconisations qui découleront de l'ingénierie d'accompagnement.
- ✓ Transmettre au DLA et au prestataire les informations nécessaires à la mise en œuvre de la mission : comptes de résultants et bilans des trois dernières années, la liste des administrateurs, les statuts, le dernier rapport d'activités, les contrats de travail.

3. Dédier du temps pour le diagnostic et les jours d'accompagnement.

- ✓ Mobiliser les ressources nécessaires (informations écrites et orales, temps de ses salariés et membres de son CA...), pour une mise en œuvre efficace de cet accompagnement
- ✓ Un noyau dur constitué de plusieurs dirigeants bénévoles membres du Bureau et du CA présents lors du diagnostic, de l'accompagnement et de la restitution
- ✓ Répondre dans des délais courts aux sollicitations du DLA
- ✓ Associer et informer les équipes bénévoles et salariées de l'avancement de l'accompagnement
- ✓ Mobiliser les personnes de l'association qui seront en charge de la mise en œuvre des préconisations
- ✓ Etre moteur et porteur de la démarche DLA, s'en emparer, se l'approprier
- ✓ Respecter les délais d'intervention
- ✓ Solliciter le DLA en cours d'accompagnement, si celui-ci s'avérait ne pas correspondre à ses attentes.

4. Suite à l'accompagnement :

- ✓ Faciliter l'organisation de la restitution avec les partenaires (si adapté ou nécessaire)
- ✓ Mettre tout en œuvre, suite à l'accompagnement, pour prendre des décisions vis-à-vis des préconisations qui ont été formalisées dans le rapport de mission
- ✓ Répondre au Dispositif Local d'Accompagnement qui sera amené à recontacter la structure 6 à 12 mois après la restitution pour effectuer un suivi. De plus, dans un délai de 2 ans, le DLA est tenu de faire remonter au niveau national des informations indispensables à la mesure d'impact instaurée par les pilotes dans l'objectif de valoriser son action
- ✓ S'engager à transmettre au DLA les données et informations nécessaires (bilans comptables & comptes de résultat détaillés des 2 dernières années, relevés



d'emplois, statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, projet associatif, compte-rendu de réunions, plaquettes de communication, ...). Ces informations ne seront diffusées qu'avec votre accord.

5. Presse

- ✓ Nommer le DLA dans le cas d'un communiqué de presse

Le DLA s'engage à :

1. Etre dans une posture d'écoute et de co construction :

- ✓ Apporter un regard extérieur neutre et bienveillant, sans partie pris,
- ✓ Proposer un diagnostic global partagé avec la structure et un apport en termes de conseils,
- ✓ D'accompagner toutes les structures qui le souhaitent (pas de comité de validation de l'accompagnement),
- ✓ Laisser l'association libre du choix d'être accompagnée ou pas ; de mettre en œuvre ou non les préconisations proposées.

2. Accueillir, conseiller et orienter :

- ✓ Donner une réponse à toutes les structures,
- ✓ Orienter vers le bon interlocuteur,
- ✓ Apporter un conseil.

3. Transparence dans le respect d'une certaine confidentialité

Par rapport aux informations transmises (rapport, problématiques sociales ou financières) et dont la diffusion est limitée en accord avec la structure.

4. Mettre tout en œuvre pour proposer un accompagnement de qualité :

- ✓ Se déplacer dans la structure,
- ✓ Proposer un diagnostic global,
- ✓ Comprendre les mécanismes et l'organisation de la structure,
- ✓ Enrichir le diagnostic avec l'appui d'un comité d'appui,
- ✓ Mettre en concurrence entre les prestataires, avec, en amont, un référencement des prestataires grâce à un appel à manifestation d'intérêt.

5. Gérer les formalités administratives :

- ✓ Appel à prestataires,
- ✓ Conventions et factures,
- ✓ Financement de l'accompagnement défini dans la convention,
- ✓ Information sur les cofinancements possibles et envisagés

6. Souplesse et adaptation :

- ✓ de la durée de l'accompagnement, du type d'accompagnement et de son rythme, en fonction des besoins de l'association.

7. Etre présent :

- ✓ Se rendre disponible tout au long de l'accompagnement,
- ✓ Organiser un suivi à 6 mois et 2 ans pour l'évaluation d'impact du DLA.

Le prestataire s'engage à :

1. Accompagnement

- ✓ Le consultant est chargé de réaliser la prestation définie dans sa proposition d'intervention adressée au DLA, et sur la base de laquelle il a été retenu.
- ✓ L'accompagnement inclut au minimum : une réunion de lancement, des réunions sur site, une réunion de bilan, la production d'un rapport de mission final incluant :
 - le récit du déroulement de l'accompagnement,
 - une liste de préconisations,
 - un calendrier pour la mise en œuvre progressive,
 - les outils opérationnels (ou trames d'outils) réalisés avec la structure
- ✓ Les missions confiées aux prestataires ont pour but d'accompagner les structures dans leur recherche de pérennisation des activités et des emplois.
- ✓ Le prestataire devra suggérer de nouvelles orientations sans pour autant jamais imposer sa propre vision. Les décisions de l'association restent souveraines.
- ✓ Le prestataire s'engage à aider la structure dans une démarche de conduite du changement.
- ✓ Il ne réalise pas un audit de la structure et de son organisation.
- ✓ Le rapport de mission réalisé par le consultant appartient à la structure. Il est également envoyé au DLA et à la structure avant la restitution. Le DLA ne peut diffuser le rapport de mission dans accord de la structure.

2. Posture

- ✓ Visant une responsabilisation de l'association, les chargés de mission DLA et les prestataires ont une posture d'«aider à faire» et non de « faire à la place de».
- ✓ Le prestataire s'engage à respecter **la liberté de démarche des responsables** de la structure bénéficiaire.

3. Information

- ✓ Informer régulièrement le chargé de missions DLA de l'avancée de la mission.



- ✓ Informer le DLA de la date prévue du lancement de l'accompagnement, des dates d'intervention, et de la restitution.
- ✓ Chaque mission fera l'objet d'un suivi pendant l'accompagnement de la part du DLA sous la forme de contacts téléphoniques réguliers au cours de la mission avec le prestataire.
- ✓ Si au cours de sa mission, le prestataire présente une réorientation nécessaire de son travail l'obligeant à dévier du cahier des charges et de sa proposition initiale, il devra en faire la proposition par écrit au DLA.
- ✓ Le consultant tiendra informé le DLA de toutes difficultés ou incidents relatifs à l'exécution de sa mission.

4. Confidentialité

- ✓ Aucune information ou donnée sur la structure accompagnée ne sera diffusée par le prestataire.

Le comité d'appui s'engage à :

1. Compréhension de ce qu'est-ce de ce que n'est pas le DLA

- ✓ Par la lecture attentive de cette brochure
- ✓ Le DLA est un dispositif partenarial de proximité ancré sur son territoire d'action. 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.
- ✓ Afin de mettre fin aux idées reçues, il est nécessaire de comprendre que la démarche DLA ne discrédite pas le fonctionnement d'une structure, mais au contraire, garantit à terme sa consolidation et sa pérennité.
- ✓ La démarche DLA ne peut pas être commanditée par les partenaires financeurs de la structure afin de conditionner l'attribution d'une subvention
- ✓ Le DLA est dispositif indépendant qui n'est pas l'instrument d'instances politiques ou financières
- ✓ Le DLA ne fait pas « à la place de la structure ». Il n'est pas non plus entièrement « gratuit » puisqu'il nécessite un temps salarié et bénévole non négligeable
- ✓ le DLA n'est pas une commande de prestations de service, que ce soit de la part d'une structure, de la part d'une collectivité ou d'un financeur. Si besoin d'une prestation, d'un audit ou d'un outil en particulier, la structure est invitée à passer directement commande auprès d'un consultant (à ses frais et sans l'intermédiaire du DLA)

2. Participation



- ✓ Suite à la validation du « prédiagnostic » et avec l'accord de la structure, ce document vous est communiqué pour information, avis consultatif et autres commentaires utiles.
- ✓ Le DLA est garant du meilleur ancrage partenarial des structures accompagnées. La contribution du comité d'appui permet de faire apparaître l'intégralité des enjeux contextuels et territoriaux qui peuvent conditionner son développement.
- ✓ Vous prenez part à un espace consultatif pour l'ensemble des partenaires opérationnels du dispositif en tant que :
 - connaisseur de la structure accompagnée,
 - et/ ou connaisseur du territoire sur lequel elle intervient,
 - et/ou expert sur les secteurs ou les thématiques d'intervention du DLA
- ✓ Le comité d'appui peut être composé de partenaires techniques, financiers, institutionnels ou privés. Il peut s'agir, par exemple de réseaux associatifs, acteurs de l'accompagnement, acteurs économiques et financiers, acteurs du service public de l'emploi, services déconcentrés de l'Etat, OPCA, CAF, etc.
- ✓ Par sa capacité à croiser les expertises, le comité d'appui facilite le repérage des besoins des structures, la formulation d'une réponse adaptée et articulée avec l'ensemble des dispositifs existants.
- ✓ Il intervient pour appuyer le chargé de mission DLA dans l'exercice de ses missions d'accompagnement par :
 - l'identification des enjeux sectoriels et territoriaux spécifiques
 - l'enrichissement des diagnostics et des plans d'accompagnement
 - la mobilisation des outils de chaque acteur pour soutenir le développement des structures concernées
 - l'appui à l'orientation vers d'autres acteurs de l'accompagnement
 - le renforcement des dynamiques d'échanges et de partenariats entre les acteurs territoriaux

3. Confidentialité

- ✓ Dans l'intérêt de la structure qui vous témoigne sa confiance, le DLA vous demande de respecter une certaine confidentialité, neutralité et bienveillance.
- ✓ N'intervenir au sein du comité d'appui que suite à l'invitation d'un chargé de mission DLA.