

LE CHIFFRE

■ 95 % des 6 000 structures employeuses de l'ESS bénéficiant du DLA chaque année sont des associations.

L'OBJECTIF

■ Accompagner ces structures dans le développement de leurs activités et dans la consolidation ou la création d'emplois.

L'ÉTAPE

■ Véritable temps d'échange, le diagnostic partagé constitue un moment clé de la démarche DLA.

ACCOMPAGNEMENT

DLA : UN DISPOSITIF SUR MESURE

Face aux mutations profondes que connaît le monde associatif, les associations expriment de forts besoins en accompagnement. Pour répondre à ces enjeux, le dispositif local d'accompagnement (DLA) est le premier dispositif public qui permet aux structures employeuses de l'ESS de bénéficier d'un accompagnement gratuit et sur mesure.

Dossier coordonné par Alexane Heredia (Avise)

SOMMAIRE

- P. 16 — DLA : mode d'emploi
 P. 18 — Un dispositif adapté aux transformations des associations
 P. 20 — Diagnostic partagé : du besoin à l'action
 P. 23 — Le DLA au cœur des enjeux de transition
 P. 25 — Mobiliser un écosystème autour de l'accompagnement
 P. 27 — Tribune : « DLA 2020 : une gouvernance basée sur la sagesse régionale »
 P. 28 — Le territoire, échelle stratégique pour accompagner
 P. 30 — Comment l'écosystème de l'accompagnement permet de renforcer l'ESS ?

DLA, MODE D'EMPLOI

18 ans après sa création, le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un outil de référence pour les associations. Il a su s'adapter tant aux enjeux de transition qu'aux particularités locales qu'il accompagne.

Le DLA est un dispositif public qui permet aux structures employeuses de l'économie sociale et solidaire (ESS) de bénéficier d'accompagnements sur mesure et gratuits afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois¹.

UN OUTIL AU SERVICE DES ASSOCIATIONS

Pour toutes les structures créatrices d'emplois de l'ESS

Les associations employeuses, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), les coopératives et autres entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) peuvent bénéficier du dispositif, à condition d'avoir au moins un emploi en cours de création. L'accès au dispositif est gratuit pour les structures accompagnées. Une participation de la structure peut, le cas échéant, être envisagée dans certains cas particuliers.

D'autres critères sont aussi pris en compte tels que l'utilité territoriale du projet, l'absence d'offres alternatives d'accompagnement, l'incapacité financière de la structure à prendre en charge son accompagnement ou encore les moyens disponibles du DLA.

Pour savoir si votre association satisfait aux critères du DLA, il vous suffit de contacter le référent DLA de votre région ou département sur www.info-dla.fr.

Comment bénéficier d'un accompagnement DLA ?

Le DLA propose un accompagnement sur mesure qui se déroule en plusieurs phases. Après avoir pris contact avec le chargé de mission DLA, la structure bénéficie d'un premier rendez-vous d'accueil pour évaluer les besoins et son éligibilité. Puis, le chargé de mission établit avec la structure un diagnostic partagé qui permet d'aboutir à un parcours d'accompagnement visant à prioriser les actions de conduite du changement². Ce document peut être soumis à un comité d'appui composé des partenaires publics et privés du DLA dont l'objectif est de venir enrichir le parcours d'accompagnement. Cette collaboration avec l'écosystème territorial permet à la fois d'avoir un regard d'acteurs externes et de créer des possibilités de partenariats, moteurs de solutions pour la structure³. Une fois ce diagnostic validé, la structure s'engage à consacrer du temps et des ressources humaines à l'accompagnement. Son implication est essentielle dans le

succès du DLA. En échange, elle profite à la fois d'un regard externe et bienveillant ainsi que d'une confidentialité garantie.

Les actions proposées dans le parcours d'accompagnement peuvent être de nature différente. La structure peut mettre elle-même en place des actions avec l'aide du chargé de mission ou des prestataires. Elle peut également profiter d'ingénieries collectives ou individuelles réalisées par un prestataire externe pour des besoins plus spécifiques.

À l'issue de ce processus, qui peut durer entre six mois et un an, le chargé de mission DLA fait un bilan sur l'avancée de la structure et analyse les effets produits sur l'activité et l'emploi. Après avoir suivi un accompagnement DLA, 73 % des structures constatent des effets décisifs et durables et 95 % se déclarent satisfaites de la méthode DLA⁴.

UN DISPOSITIF AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME

Accompagner les transitions

Avec 62 000 structures accompagnées depuis 2003, dont 95 % d'associations, le DLA est l'outil de référence au service des associations⁵. De l'insertion par l'activité économique (IAE) à la culture, en passant par le sport ou l'environnement, le DLA accompagne tous les secteurs d'activité agissant dans le champ de l'ESS. Les trois thématiques principales d'intervention concernent le projet stratégique (40 %), l'organisation interne (11 %) et la diversification des financements et activités (8 %). Le DLA accompagne les structures dans leur

1. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA 2017, n° 570, p. 15.
2. Avise, « DLA Performance – Chiffres clés de la mesure de performance du dispositif local d'accompagnement », éd. 2019, août 2019.

3. V. en p. 25 de ce dossier.

4. V. en p. 18 de ce dossier.

5. V. en p. 30 de ce dossier.

démarche de professionnalisation, d'amélioration et de consolidation de leurs emplois, de renforcement de leur modèle économique et dans la diversification de leurs partenariats locaux. Le dispositif apporte un soutien sur des enjeux à la fois opérationnels, comme la création ou la consolidation de l'emploi ou le renforcement du modèle économique, mais aussi sur des enjeux stratégiques, comme le projet associatif ou la mobilisation de partenariats.

Au cœur des territoires

Depuis sa création en 2002, le DLA est soutenu par l'État et la Banque des territoires – Groupe Caisse des dépôts, rejoints par Le Mouvement associatif et, plus récemment, par ESS France, avec le soutien des collectivités territoriales et du Fonds social européen (FSE). Présent dans toutes les régions et les départements de France, le DLA s'incarne à travers un réseau de 103 DLA départementaux et 17 DLA régionaux, portés par des structures aux compétences variées, notamment France Active, BGE, Le Mouvement associatif, les fédérations et les chambres régionales de l'ESS (CRESS). Ces structures conventionnées par appel à projets réalisent les accompagnements en s'appuyant sur l'écosystème local. Au niveau départemental, le chargé de mission DLA accompagne des structures en coordination avec les autres acteurs de l'écosystème local. À l'échelle régionale, le chargé de mission DLA accompagne plutôt des têtes de réseau ou des structures d'envergure régionale ou implantées sur plusieurs départements. Il a également pour mission de coordonner les chargés de mission DLA départementaux

1. POUR QUI ?

Le DLA s'adresse aux structures de l'ESS créatrices d'emplois :

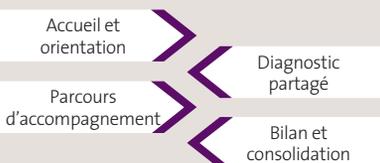
- ✓ associations ;
- ✓ coopératives d'utilité sociale ;
- ✓ structures d'insertion par l'activité économique ;
- ✓ entreprises sociales agréées ESUS.



Depuis 2003,
62 000 structures ont
été accompagnées.

3. COMMENT ?

Le DLA propose un accompagnement sur mesure et gratuit.



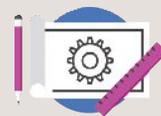
73 % des structures constatent des effets décisifs et durables.

et d'appuyer le pilotage régional afin de garantir la mise en œuvre du dispositif⁶. Les chargés de mission peuvent également s'appuyer sur les six centres de ressources DLA sectoriels portés par des structures d'envergure nationale autour des secteurs de la culture (Opale), du sport (CNOSF⁷), de l'environnement (UNCPIE⁸), de l'IAE (Avisé), du social, médico-social et santé

2. POUR QUOI ?

Le DLA oriente, conseille et accompagne pour :

- ✓ consolider l'emploi ;
- ✓ renforcer le modèle économique ;
- ✓ améliorer la stratégie ;
- ✓ développer des partenariats.



95 % des structures
sont satisfaites de la
démarche DLA.

4. AVEC QUI ?

Le DLA est présent sur tous les territoires français :

- ✓ 103 DLA départementaux ;
- ✓ 17 DLA régionaux ;
- ✓ 6 centres de ressources ;
- ✓ 1 opérateur national (Avisé).



(Uniopts⁹) et du financement (France Active). Au niveau national, l'Avisé s'est vu confier, dès la création du dispositif en 2002, le rôle d'opérateur auprès du réseau DLA afin d'appuyer les pilotes nationaux dans la définition des orientations stratégiques du dispositif et de professionnaliser les chargés de mission, valoriser le dispositif et mesurer sa performance. ■

6. Retrouvez l'ensemble des coordonnées des structures porteuses sur www.info-dla.fr.

7. Comité national olympique et sportif français.

8. Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement.

9. Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux.



AUTEUR

Alexane Heredia

TITRE

Chargée de mission DLA,

Avisé

UN DISPOSITIF ADAPTÉ AUX TRANSFORMATIONS DES ASSOCIATIONS

De par les acteurs qu'il touche et les thématiques qu'il accompagne, le dispositif local d'accompagnement (DLA) se fait miroir des enjeux et des tensions que connaît le monde associatif.

Le monde associatif a fait face à de nombreuses mutations ces dernières années qui ont profondément modifié ses modes d'action. Ces transitions révèlent des fractures parfois évidentes dans la répartition des richesses et des opportunités en fonction des territoires et de la taille des structures. Le monde associatif a donc besoin, en parallèle d'un soutien public financier, d'un dispositif comme le DLA, qui s'efforce de corriger les inégalités pour garantir une pérennité du foisonnement associatif français. Le DLA accompagne chaque année plus de 6 000 structures, dont 95 % sont des associations. Il est donc un outil essentiel dans le contexte actuel de transition.

TRANSFORMATIONS MAJEURES DES FINANCEMENTS PUBLICS

Depuis plusieurs années, le monde associatif connaît un certain nombre de transformations¹ en matière de ressources publiques et privées. Les financements publics

(subventions et commandes publiques) ont continué d'augmenter ces dernières années, mais à un rythme moins important que le développement du secteur. Ils enregistrent désormais un léger recul en volume sous l'effet de la baisse des subventions publiques, de l'ordre de -1,7 % en moyenne annuelle sur la période 2011-2017. Leur poids relatif, qui représentait 51 % des ressources totales en 2005, n'en représente plus aujourd'hui que 45 %. Les commandes publiques, qui ont beaucoup augmenté sur la période 2005-2011, se stabilisent désormais. Elles représentaient, en 2005, 17 % des ressources totales des associations et 24 % en 2017.

CONSÉQUENCES DES TRANSFORMATIONS SUR LES PETITES ET MOYENNES ASSOCIATIONS

Les transformations intervenues en matière de financements publics ont eu plusieurs impacts sur le secteur associatif.

Le double phénomène de développement de la commande publique et de baisse des subventions publiques a un effet majeur : celui de rendre plus difficile, voire impossible l'accès aux financements publics pour un certain nombre d'associations qui n'ont ni la taille suffisante ni les ressources humaines nécessaires pour satisfaire aux commandes publiques et en particulier aux appels d'offres.

Les petites structures, qui gèrent un budget annuel de 10 000 à 50 000 euros, représentent 32 % du nombre total d'associations. Les grandes associations (au-delà de 500 000 euros de ressources annuelles) ne représentent que 7 % du nombre d'associations. Pourtant, l'observation de la répartition des budgets associatifs fait nettement apparaître un phénomène de captation par le haut : les grandes associations captent 71 % des ressources tandis que les petites n'en perçoivent que 8 %.

Pour équilibrer leur modèle économique et pour compenser la baisse de ces financements, les petites associations ont dû recourir à une augmentation de la participation des usagers aux services rendus. Ainsi, les cotisations continuent d'augmenter à un rythme très rapide – de 4,2 % par an – et les projets associatifs s'orientent vers des publics plus solvables. Les associations se retrouvent dans une situation de concurrence entre elles, mais aussi avec le secteur privé.

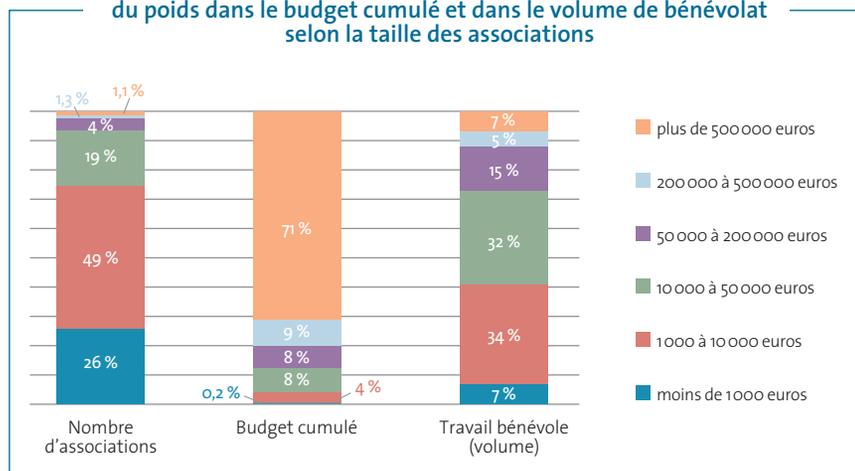
L'un des enjeux majeurs des associations est donc à la fois de conserver leur identité associative tout en acceptant une hybridation de leur modèle². Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que la diversification des financements et activités et la redéfinition du projet

1. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e éd., Juris éditions – Dalloz, mai 2019. Cette recherche a été conduite avec le financement de l'Injep (ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative), de l'Institut CDC pour la recherche, de la fondation Crédit coopératif,

la Fédération nationale du Crédit mutuel et Chorum. V. égal. dossier « Paysage associatif – De battre le cœur ne s'arrête pas... », JA 2019, n° 596, p. 15.

2. Dossier « Modèles socio-économiques – Un moteur hybride », JA 2018, n° 582, p. 16.

GRAPHIQUE. Répartition du nombre d'associations, du poids dans le budget cumulé et dans le volume de bénévolat selon la taille des associations



stratégique sont les deux thématiques les plus sollicitées par les bénéficiaires du DLA. Par ailleurs, cette forte polarisation des budgets associatifs entraîne une diminution du nombre d'associations intermédiaires et une précarisation des petites et moyennes structures. Le DLA prouve une fois de plus sa pertinence en permettant de ralentir cette disparition. Il accompagne majoritairement les petites et moyennes associations, celles qui sont les plus déstabilisées par cette transformation. L'accompagnement du DLA est gratuit pour les structures, permettant à toutes un accès en cas de difficulté. Les effets d'un accompagnement DLA sont avérés. En effet, deux tiers des bénéficiaires du DLA constatent une amélioration de leur assise financière entre 2015 et 2017 et 59 % des structures en difficulté en 2015 ne le sont plus en 2017³.

Enfin, la transformation des modalités du financement public a accru les inégalités déjà importantes entre les territoires : le financement des associations dépend de plus en plus des capacités locales en la matière. Cela rend encore plus difficile l'accès aux ressources dans les territoires les plus précarisés, qui font pourtant face à des besoins plus élevés. La force d'un dispositif comme le DLA est d'être présent sur l'ensemble des territoires à l'échelle départementale et régionale, garantissant un accès à l'accompagnement égal pour les structures.

CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI ASSOCIATIF

Malgré une augmentation générale du nombre d'associations en France, on remarque une diminution de -0,3 % du

nombre d'associations employeuses. En parallèle, ces associations recourent de plus en plus au travail bénévole. Entre 2011 et 2017, le volume de travail bénévole a augmenté de 5,4 % dans les associations employeuses. Face à ce ralentissement de l'emploi associatif et cette captation des ressources humaines par les grosses associations, le DLA agit directement sur la préservation de ces petits et moyens employeurs en les accompagnant sur cette thématique. Créé en 2002 pour amorcer la fin des contrats jeunes, le DLA avait alors pour mission de professionnaliser les petites et moyennes associations afin de préserver les emplois « jeunes » qui avaient été créés. Si, aujourd'hui, le champ d'action est beaucoup plus large, le DLA accompagne encore très fréquemment les structures sur des thématiques de consolidation et de développement de l'emploi, avec des résultats avérés. En effet, l'étude de performance du DLA montre que les associations suivies par le dispositif en 2019 ont vu le niveau de leur emploi salarié globalement augmenter de 5,6 % alors qu'il baissait au niveau national pour ces petits employeurs⁴. Le contexte actuel fragilise les petites associations employeuses qui doivent souvent, pour ne pas disparaître, repenser les modalités de leur financement et adapter leur projet associatif ; elles doivent aussi pour cela disposer d'une vision stratégique.

Au vu des enjeux, le DLA apparaît aujourd'hui comme un outil d'accompagnement particulièrement adapté aux transformations structurelles en cours et aux problématiques des petits employeurs. ■

3. Avise, « DLA Performance – Chiffres clés de la mesure de performance du dispositif local d'accompagnement », éd. 2019, août 2019.
4. *Ibid.*



AUTEUR Viviane Tchernonog
TITRE Chercheuse associée,
Centre d'économie de la Sorbonne, CNRS,
université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

DIAGNOSTIC PARTAGÉ : DU BESOIN À L'ACTION

Le diagnostic partagé est la première étape clé du dispositif local d'accompagnement (DLA). En partant de la demande exprimée lors de l'accueil, l'analyse construite par le DLA au cours du diagnostic partagé aboutit à un parcours d'accompagnement répondant aux besoins repérés.

Le diagnostic partagé est une étape clé de la démarche DLA. Il se construit lors d'une ou de plusieurs rencontres entre le chargé de mission DLA et la structure qui l'a sollicité.

LE DIAGNOSTIC PARTAGÉ : DÉJÀ UN ACCOMPAGNEMENT

Le temps d'échange qu'est le diagnostic partagé permet une première analyse de la demande de la structure. Il est également l'occasion de vérifier que toutes les conditions sont réunies pour lancer la suite de l'accompagnement. Par exemple, il est essentiel de s'assurer que les dynamiques d'ouverture et perspectives de changement sont partagées par les membres de la structure pour garantir le succès d'un DLA. C'est également le moment où le cadre du DLA est posé : le chargé de mission est un tiers neutre, de confiance, présent pour guider la structure tout au long du parcours.

« Lors de la première rencontre avec la structure, je suggère la présence d'au moins un

membre dirigeant salarié et d'une personne du conseil d'administration. Lorsque c'est pertinent, je peux également rencontrer des salariés, des bénévoles ou d'autres membres actifs de la structure. J'essaie de réaliser le diagnostic le plus fidèle à ce que m'a dit l'association. Nous échangeons généralement beaucoup sur la formalisation de la problématique et les préconisations faites pour le parcours d'accompagnement », rapporte Julie Mary, chargée de mission DLA à la Ligue de l'enseignement de Normandie pour le département de la Manche.

Le rythme quotidien des dirigeants associatifs et de l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) fragilise fréquemment leur capacité à prendre du recul afin d'observer leur structure et d'y jeter un regard neutre. Ce pas de côté propice aux bonnes décisions est la marque du diagnostic par le DLA. Son objectif est d'identifier et hiérarchiser les axes du changement car, très souvent, la structure est confrontée à de nombreux enjeux qu'elle ne parvient pas forcément à prioriser.

Le diagnostic proposé par le chargé de mission DLA permet d'avoir une lecture commune et partagée de la situation de la structure et de ses enjeux « à un temps T ». Des besoins d'accompagnement émergent et des perspectives d'évolution s'y dessinent. Parfois considéré comme un préalable à l'accompagnement, il est en réalité déjà un vecteur de transformation.

Maud Pellissier, chargée de mission DLA chez BGE dans le département de la Saône-et-Loire, précise ainsi : « Plus la structure s'implique dans l'élaboration du diagnostic, plus la dynamique collective sera forte. C'est en général un signe extrêmement positif, qui laisse présager que le DLA aura un réel impact. Pour favoriser cela, j'utilise souvent des outils de coconstruction issus de l'éducation populaire. Un des freins à cette dynamique est la divergence des points de vue, voire l'opposition entre les parties prenantes de la structure. »

Déclencher un processus d'actions

Le DLA a la particularité d'associer de nombreux acteurs pour élaborer le parcours d'accompagnement. Le chargé de mission DLA réalise la phase de diagnostic en consultation avec le comité d'appui. La coordination du parcours d'accompagnement est également assurée par le chargé de mission DLA, qui mobilise d'autres acteurs ou réalise certaines actions lui-même. Les étapes suivantes peuvent être la rencontre d'un consultant, d'un réseau et/ou d'un autre acteur de l'accompagnement du territoire qui réalise(nt) des ingénieries individuelles ou collectives sur les besoins mis en lumière par le diagnostic. En cela, la phase



de diagnostic partagé est cruciale car le changement initié alors permet de prendre conscience du chemin à parcourir pour les structures. C'est un levier parfois suffisant pour enclencher des actions que l'association pourra être à même de mener seule par la suite.

L'analyse systémique, socle d'un diagnostic à 360°

Le DLA est riche de la diversité de ses structures porteuses, source de regards différents au sein d'un cadre d'action national commun. Les chargés de mission DLA accompagnent les structures sur des problématiques très diverses. Il peut s'agir de sujets très opérationnels, comme un problème juridique ou une question sur les ressources humaines, mais aussi d'éléments stratégiques tels que le projet associatif ou la gouvernance. Pour le diagnostic partagé, le cadre commun méthodologique consiste, en partant de la problématique de la structure, à adopter une approche globale (analyse de l'environnement) parallèlement à une approche systémique (analyse des systèmes de l'organisation). À la différence des « fonctions » de l'association (fonction financière, fonction RH, etc.), les « systèmes » correspondent à des ensembles plus larges et transversaux qui interagissent entre eux. Il existe des systèmes qui ne correspondent pas strictement à des fonctions – par exemple, le système de valeurs ou encore le système de décision –, mais dont l'analyse est capitale dans le cadre du diagnostic pour mieux comprendre le fonctionnement de la structure accompagnée. Dans le diagnostic d'une organisation, l'approche systémique s'intéresse aux interac-

tions entre les systèmes et à leur cohérence d'ensemble. Elle prend également en compte les relations entre l'organisation et son environnement. Le diagnostic permet alors d'identifier les éléments positifs et les freins au changement dans la structure.

Les DLA s'appuient sur différents outils dans la modélisation du diagnostic partagé. Les plus utilisés sont la matrice SWOT¹, le positionnement sur le cycle de vie de la structure ou le *business model Canvas*. Des modèles d'analyse financière sont également utilisés pour identifier la structuration économique et la santé financière de l'organisation. Tous ces éléments sont construits en commun avec cette dernière.

LE DLA AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le DLA accompagne tous les secteurs de l'ESS. Le chargé de mission DLA se doit d'être généraliste, pouvant accueillir aussi bien une structure culturelle, sportive, de solidarité locale ou encore d'éducation à l'environnement. Il a suffisamment de clés méthodologiques pour porter un premier regard sur les structures, quelles que soient leurs activités. Ce regard a cependant besoin d'être enrichi, confronté, conforté par un ensemble de regards complémentaires : c'est l'écosystème du DLA, l'ensemble des acteurs vers lesquels il peut se tourner pour

forger le diagnostic partagé et le parcours d'accompagnement. Certains d'entre eux sont constitutifs du dispositif, d'autres sont à mobiliser sur le territoire.

CRDLA : un appui de confiance

En 2004, six centres nationaux d'appui et de ressources ont été créés en soutien au dispositif. Aujourd'hui nommés Centres de ressources DLA (CRDLA), ils sont des acteurs ressources au quotidien pour les chargés de mission du DLA, portés par le CNOSE² pour le sport, Opale pour la culture, l'UNCPIE³ pour l'environnement, l'Uniopss⁴ pour le social, médico-social et santé, l'Avise pour l'insertion par l'activité économique et France Active sur la thématique transversale du financement.

La première mission des CRDLA est d'apporter des ressources aux DLA dans la conduite de leurs activités : réponses aux questions techniques, recherche d'informations, liens avec d'autres acteurs facilités. Les CRDLA accompagnent la formulation du diagnostic partagé en s'inscrivant en proximité avec le chargé de mission DLA. Pour exemple, le CRDLA social, médico-social et santé répond chaque année à près de 150 demandes individuelles de DLA. Les CRDLA mènent également des travaux de fond qui servent le collectif (formations, rédaction de ressources, veille qualifiée, liens avec d'autres acteurs publics ou ●●●

1. Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

2. Comité national olympique et sportif français.

3. Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement.

4. Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux.

●●● de l'ESS, participation aux travaux d'amélioration continue du dispositif, etc.). Autre illustration au niveau du CRDLA social, médico-social et santé, une formation sur les fondamentaux du secteur a été créée ainsi que des ressources de base comme des notes de contexte qui éclairent les enjeux d'accompagnement des différents types de structures ou des décryptages qui synthétisent une actualité. Charge aux CRDLA de calibrer la vulgarisation de leurs contenus pour apporter une information juste aux chargés de mission DLA.

Comité d'appui : une fonction d'appui partagée

Le comité d'appui est un moment privilégié du diagnostic partagé. Il constitue ce moment de rencontre initié par le chargé de mission DLA avec les acteurs partenariaux pour construire le parcours d'accompagnement.

Ce comité d'appui, dont les membres varient d'un territoire à l'autre, peut être composé des pilotes locaux du dispositif : les représentants de l'État (Direccte⁵) et de la Banque des territoires – Groupe Caisse des dépôts, les représentants locaux (conseils régionaux et/ou départementaux) et les représentants des bénéficiaires (chambres régionales de l'ESS et Le Mouvement associatif). Il peut également accueillir des réseaux de partenaires locaux, spécialistes d'un secteur par exemple, ou encore des organismes tels que les opérateurs de compétences (OPCO) ou les caisses d'allocation familiales (CAF). Qu'ils soient financeurs ou pas, les pilotes et membres du comité d'appui complètent le regard du

DLA et projettent un parcours d'accompagnement concerté. « Dans mon département, le comité d'appui est constitué d'un noyau dur, qui connaît bien le territoire et le DLA. Il enrichit stratégiquement et techniquement le diagnostic partagé et le parcours d'accompagnement. Cela ne m'empêche pas, en amont, de solliciter les réseaux associatifs, les CRDLA pour doter le diagnostic d'une expertise sectorielle. J'essaie d'ouvrir le spectre à 360° pour que la structure puisse bénéficier de l'accompagnement le plus adéquat », déclare Julie Mary.

Et Maud Pellissier d'ajouter : « En amont du comité d'appui, je transmets aux membres une synthèse du diagnostic partagé et le plan d'accompagnement envisagé pour la structure. Le "jour J", nous échangeons sur la démarche de la structure qui fait appel au DLA et ils proposent à leur tour des recommandations. Ce temps est important car, dans un contexte de forts conflits internes dans la structure, tout ne peut parfois être écrit dans le diagnostic partagé. »

Ce parcours sera d'autant plus bénéfique à la structure s'il fait appel aux compétences

de chacun des acteurs, dans une chaîne de l'accompagnement individualisée. Cette ouverture du DLA à l'ensemble des réponses pouvant être apportées aux structures est un gage de qualité et d'impact, mais aussi la condition *sine qua non* de sa pérennité dans le paysage de l'accompagnement de l'ESS⁶. En effet, de nombreuses fédérations et têtes de réseau ont développé une offre préexistante au DLA, avec laquelle le DLA doit s'inscrire en complémentarité et subsidiarité. Les travaux du Mouvement associatif sur les fonctions des têtes de réseau⁷ font ressortir l'activité d'accompagnement parmi le spectre stratégique des fédérations. L'articulation entre les acteurs de l'accompagnement est à tisser en permanence et au cas par cas pour construire les partenariats susceptibles de répondre aux enjeux économiques, stratégiques, environnementaux, numériques et RH des structures. Le diagnostic partagé consiste donc pour le DLA à mobiliser ses compétences et ses ressources pour identifier et qualifier les problématiques d'une structure, base d'un accompagnement au changement. ■



AUTEUR Marie Geredakis
TITRE Chargée de mission DLA, Avise



AUTEUR Julie Pineau
TITRE Chargée de mission CRDLA social, médico-social, santé, Uniopss



AUTEUR Alexandre Ramolet
TITRE Chargé de mission CRDLA social, médico-social, santé, Uniopss

5. Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

6. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA 2017, n° 570, p. 15.

7. Dossier « Têtes de réseau – Les gardes du corps », JA 2019, n° 605, p. 15.

Parce que les structures se posent souvent les mêmes questions, le DLA propose des accompagnements collectifs sur des thématiques transversales comme le numérique. Les accompagnements sont également des espaces privilégiés en termes d'interconnaissance et de partage de pratiques. Exemple avec les associations culturelles en Pyrénées-Atlantiques.

UN BESOIN COMMUN AUTOUR DES PRATIQUES NUMÉRIQUES

Depuis plusieurs années, la culture est le premier secteur accompagné par le DLA sur le département des Pyrénées-Atlantiques. C'est dans ce cadre que le pôle culturel du conseil départemental s'est tourné vers le DLA pour renforcer l'accompagnement auprès des structures culturelles. En plus de l'organisation de sessions d'information sur l'emploi dans le secteur culturel, il a été décidé de mettre en place un accompagnement collectif sur le numérique.

Le numérique est un sujet d'actualité puisqu'il s'agit, d'une part, de développer les opportunités au service de l'inclusion, du partage et de la cohésion sociale, et, d'autre part, d'éviter les phénomènes de fracture numérique qui ne font qu'aggraver les inégalités sociales¹. Le sujet est cependant complexe à cerner puisqu'il est indissociable des outils numériques, dont l'appréhension technique ne peut donner lieu à un accompagnement DLA.

D'après le bilan d'accompagnement du DLA 64, « le numérique remet en cause les modes d'accès et d'appropriation de la culture tout autant que ses modes de

LE DLA AU CŒUR DES ENJEUX DE TRANSITION

Le récit d'un accompagnement collectif sur la place du numérique dans les projets culturels illustre bien le rôle du dispositif local d'accompagnement (DLA) sur les enjeux de transition.

production et de diffusion. Il constitue donc un enjeu important qui produit une transformation profonde du secteur culturel »². Dans ce cadre, les outils numériques n'ont pas qu'un intérêt technique : « Leur utilisation conduit à revisiter et à renforcer le projet associatif et constitue une nouvelle piste de développement pour les projets artistiques et culturels. Ces outils ouvrent de nouvelles perspectives qui peuvent améliorer le fonctionnement associatif à différents niveaux : modalités de gouvernance, transmission d'informations, gain de notoriété, participation plus active de bénévoles, davantage de transparence, communication facilitée... Toutefois, la mise en place et l'utilisation du numérique peuvent devenir une contrainte dans la mesure où les membres de l'association n'en ont pas la maîtrise et ne connaissent pas les enjeux qui y sont liés. »

ACCOMPAGNEMENT : LA CRÉATION D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

L'accompagnement du DLA 64 s'est ainsi adressé à des structures très diverses : un centre culturel, deux compagnies de

spectacle vivant, une radio associative et, enfin, le service culturel d'une collectivité. L'accompagnement s'est organisé en deux temps : quatre journées se sont déroulées en collectif, dont une demi-journée de bilan puis une demi-journée de temps individuel par structure participante. Cette alternance entre temps collectifs et individuels a permis aux structures de prendre les choses en main. « C'était très dynamique et très intéressant : cela nous a permis de sortir de l'attitude attentiste et de mettre en place une démarche plus active », rapporte l'une des structures participantes.

NUMÉRIQUE : UNE THÉMATIQUE FÉDÉRATRICE POUR LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME LOCAL

Pour cet accompagnement collectif, le DLA a pu compter sur le conseil départemental, qui a contribué financièrement à hauteur de 50 %. Il a également souhaité que le service culturel d'une de ses collectivités puisse aussi bénéficier de l'accompagnement et de l'interconnaissance avec les acteurs culturels. ●●●

1. Dossier « Numérique – Ne restez pas sur la touche ! », JA 2019, n° 606, p. 16.

2. www.info-dla.fr > « Bénéficiaires » > « Les belles histoires » > « [Belles Histoires] DLA & numérique ».

●●● Parmi les points positifs, les structures participantes soulignent la dynamique positive et enthousiaste de cet accompagnement et les nouveaux liens créés. Des actions concrètes, comme une billetterie, ont pu être rapidement mises en œuvre. « Cela a redonné du souffle à notre équipe et nous nous sommes déjà réunis pour mettre en place de nouveaux outils et améliorer ceux qu'on a déjà », témoigne l'une des structures. L'une des compagnies de spectacle vivant a noté l'impact positif de ce temps de réflexion et de l'évolution de ses pratiques sur sa créativité. En renforçant ses liens avec le public – notamment via les réseaux sociaux –, la compagnie y voit un potentiel de nouvelles activités, l'ouverture d'un champ créatif

permis par cette nouvelle synergie. Elle n'émet pas de doute sur l'impact à long terme sur le fonctionnement de la structure. Ce sentiment est partagé par les structures participantes, comme l'atteste l'une d'elles : « On comprend qu'il ne suffit pas uniquement d'être dans la diffusion, mais qu'il y a une réelle plus-value à établir et renforcer notre rapport direct avec le public. Cela ouvre un champ créatif et change notre structuration interne car nous prévoyons désormais d'embaucher plutôt une personne sur un poste de communication qu'un commercial sur un poste de diffusion. »

En charge d'animer ce temps collectif, le consultant Cyril Leclerc a souligné l'importance de définir d'abord un objectif

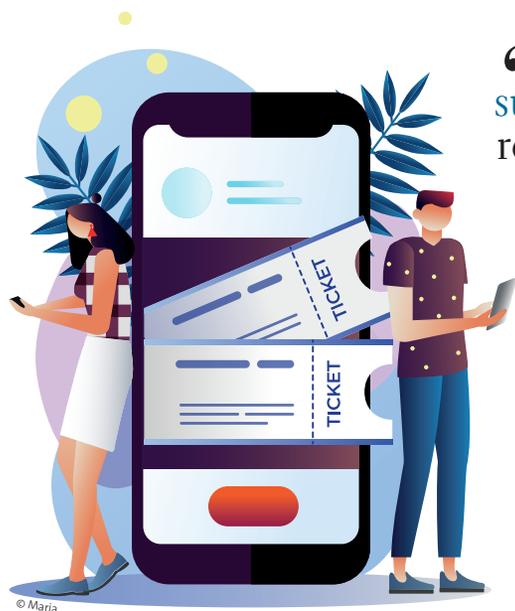
liés à l'appropriation des outils numériques. Premièrement, investir le numérique permet de déployer sa créativité et de se fixer de nouveaux objectifs. Deuxièmement, derrière l'écran, il y a l'humain : il convient donc de s'interroger sur l'impact sur son organisation et d'accompagner le changement en interne. Troisièmement, s'agissant de l'environnement externe, il faut également une connaissance fine de son public afin de lui proposer les outils les plus adéquats. Enfin, au-delà de l'audience (nombre de personnes atteintes), il convient de réfléchir à l'engagement : faire en sorte que les publics participent, s'impliquent. Pour cela, il faut sortir d'une démarche strictement promotionnelle et entamer

“ Le numérique permet d'avoir un regard sur le fonctionnement de la structure et une réflexion sur la façon d'impliquer davantage le public sur les projets artistiques ”

avec les structures pour ne pas traiter trop vite des outils – qui ne sont qu'un moyen d'atteindre les objectifs en question. Pour lui, le numérique permet d'avoir un regard sur le fonctionnement de la structure et une réflexion sur la façon d'impliquer davantage le public sur les projets artistiques. La chargée de mission DLA, qui a coordonné l'atelier, rappelle quatre enjeux clés

la conversation en proposant aux publics « les bons contenus, au bon endroit, au bon moment ».

Les accompagnements collectifs sont donc un temps décisif pour les structures bénéficiaires, qui peuvent ensemble entamer une réflexion sur leurs pratiques. Au-delà d'une mise en travail collective et d'une prise de recul, ce temps privilégié proposé par le DLA permet d'ouvrir le champ des possibles pour les participants. ■



© Maria



AUTEUR **Lorelou Couëslan**
TITRE Animation réseau DLA,
Opale – CRDLA Culture

Le chargé de mission DLA joue un rôle central de coordonnateur de parcours d'accompagnement en mobilisant les ressources et acteurs du territoire. Il s'appuiera ainsi sur un comité d'appui dont la vocation 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. Cette intégration du DLA au cœur d'un écosystème territorial renforce la qualité du dispositif et la pertinence de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS).

ILLUSTRATION : LE SECTEUR DE LA PETITE ENFANCE EN HAUTE-GARONNE

Le secteur de la petite enfance est l'un des secteurs les plus accompagnés par le DLA de la Haute-Garonne depuis une dizaine d'années. Le département compte plus de 110 établissements d'accueil de jeunes enfants (EAJE) associatifs, soit plus de 40 % des EAJE du territoire.

Ces structures à fort impact social fonctionnent sur un modèle économique extrêmement contraint : prestation de service unique (PSU) réglemant les modalités de facturation, financement des collectivités parfois insuffisant, politique d'emplois aidés évolutive fragilisant les EAJE et possibilité d'autres produits très restreinte. La caisse d'allocations familiales (CAF) du département s'engage depuis 2010 dans une politique de soutien des EAJE associa-

tifs avec la mise en place d'une subvention exceptionnelle pour les structures les plus en difficulté et le cofinancement du DLA pour celles qui souhaiteraient bénéficier d'un accompagnement renforcé. En parallèle des accompagnements DLA, France Active MPA-Occitanie a développé, en partenariat avec la CAF, un observatoire de la santé économique et financière des EAJE associatifs : il permet l'analyse des principaux indicateurs d'activité/économiques du secteur et le suivi de leur évolution dans le temps.

L'accueil des EAJE est réalisé par un chargé de mission DLA qui confirme l'adéquation du dispositif aux besoins de la structure. L'accompagnement démarre ensuite avec le diagnostic et l'analyse systémique de la structure. L'expérience de France Active MPA-Occitanie auprès des EAJE a conduit les chargés d'accompagnement à développer une expertise sectorielle pointue qui permet d'ores et déjà d'identifier les premiers leviers. Cette analyse partagée avec la structure permet

d'organiser les étapes suivantes du parcours d'accompagnement.

Le DLA 31 réalise chaque année des accompagnements sur la mise en place d'outils de pilotage spécifiquement conçus pour les EAJE et l'utilisation d'indicateurs permettant à l'ensemble des partenaires de comprendre comment se construit l'équilibre économique des crèches. Ces accompagnements répondent à un besoin de consolidation du projet ayant concerné/ concernant la majorité des crèches associatives. La récurrence des accompagnements menés par le DLA 31 permet de poser aujourd'hui un « parcours type » bien que toujours adapté aux spécificités de chaque structure : diagnostic 360°, outil de pilotage et analyse du modèle économique et financier, élaboration des prévisionnels avec conditions de retour à l'autonomie, comité partenarial, mise en place des pistes d'amélioration du modèle.

Suite au diagnostic, la première intervention extérieure mobilisée s'oriente ●●●

MOBILISER UN ÉCOSYSTÈME AUTOUR DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'articulation du dispositif local d'accompagnement (DLA) avec les autres acteurs de l'accompagnement est un enjeu territorial majeur. Explications.

L'APPROCHE DU **DLA**

est technique, experte. Le dispositif a une réelle plus-value pédagogique grâce à l'ensemble des outils et connaissances dont il dispose pour participer à la mise en conscience de l'écosystème autour d'une structure/d'un secteur donné(e) et de ses enjeux.

●●● sur l'outillage et l'analyse du modèle économique et financier. Menée par un intervenant extérieur expert, cette étape permet de repérer les fragilités, les causes des difficultés, de travailler sur les pistes d'amélioration et de redressement, d'élaborer les prévisionnels mettant en évidence les conditions d'un retour à l'autonomie.

Ces accompagnements sont systématiquement suivis d'un comité partenarial qui rassemble la structure, la CAF, la collectivité concernée, les réseaux éventuels et le DLA. Ils ont pour vocation de partager l'analyse réalisée, de favoriser la prise de conscience collective des difficultés de la structure et de trouver les solutions appropriées pour consolider le projet. Suite à ce comité partenarial, le DLA poursuit si besoin son accompagnement à partir des leviers identifiés (sécurisation du partenariat avec la collectivité, réorganisation interne, outils de gestion d'activité, etc.).

De l'accompagnement individuel aux démarches collectives

L'expertise sectorielle développée par France Active MPA-Occitanie et le niveau de partenariat atteint avec la CAF 31 ont permis de poser une analyse complète du secteur à l'échelle du département. Cette vision globale des modèles économiques, des besoins d'accompagnement et de l'importance de mobiliser les partenaires autour de ces démarches a mené le DLA 31 à travailler la question de façon collective sur plusieurs territoires. Par exemple, à la suite de la demande d'un EAJE sur un territoire, une démarche d'accompa-

gnement coordonnée des quatre EAJE du territoire en associant les partenaires a été instaurée. L'accompagnement a permis la mise en place d'un outillage économique et financier harmonisé, une lisibilité commune des modèles économiques des EAJE, la sécurisation du partenariat avec la collectivité et des modes de financement pour toutes les structures, la mise en place d'une instance de pilotage biannuelle collective. L'accompagnement impacte chaque structure, mais plus largement tout un secteur à l'échelle d'un territoire avec notamment la consolidation du projet petite enfance.

Impacts de la mobilisation de l'écosystème sur le projet

Les accompagnements menés auprès des EAJE, via l'entrée de départ du modèle économique, permettent toujours de questionner le projet, le faire évoluer si nécessaire ou l'ajuster pour ensuite apporter les éléments de consolidation, d'affirmation de ce projet et de sa valorisation vers l'extérieur. La mobilisation de l'écosystème au sein de ces accompagnements est indispensable au regard de l'activité des EAJE, de leurs modèles. L'association systématique des partenaires permet une consolidation globale des projets (modèle économique, partenariats, activités) et des emplois associés. Elle est l'une des conditions de réussite de l'accompagnement.

Dans le cadre de cette expérience, la mobilisation de l'écosystème a enclenché un cercle vertueux pour l'ensemble des parties prenantes à l'échelle d'un secteur tout entier sur le département.

PLUS-VALUE : LE RENFORCEMENT DE L'IMPACT TERRITORIAL ET DES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT

Le DLA possède de nombreux atouts pour mobiliser l'écosystème. En premier lieu, c'est un acteur neutre qui permet de dépassionner, d'objectiver ou de faciliter la mobilisation autour de l'accompagnement.

L'approche du DLA est technique, experte. Le dispositif a une réelle plus-value pédagogique grâce à l'ensemble des outils et connaissances dont il dispose pour participer à la mise en conscience de l'écosystème autour d'une structure/d'un secteur donné(e) et de ses enjeux.

Le DLA, catalyseur d'informations et réceptacle des besoins d'accompagnement¹ des structures de l'ESS des territoires, a également un rôle de déclencheur, d'impulseur de certaines dynamiques de changement à l'échelle de territoires, de secteurs. Il est légitime pour alerter, informer, mobiliser autour d'enjeux identifiés.

Enfin, la démarche même du DLA (transfert d'outils, de méthode) permet progressivement une appropriation des dynamiques de changement par l'écosystème lui-même. ■

AUTEUR Josépha Le Bras
TITRE Chargée d'accompagnement, France Active MPA-Occitanie

AUTEUR Mathilde Ory
TITRE Chargée de mission DLA, Avise

1. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA 2017, n° 570, p. 15.



TRIBUNE

“ DLA 2020 : une gouvernance basée sur la sagesse régionale ”

YANN JOSEAU
MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE NATIONAL DU DLA,
HAUT-COMMISSARIAT À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Le chantier de refonte du dispositif local d'accompagnement (DLA), lancé en 2018 pour une opérationnalité à partir de 2020, a mis en perspective différents chantiers de fond. La question de la rénovation de sa gouvernance, à tous les échelons de mise en œuvre, était un chantier essentiel. Entre un cadre national bordé et des territoires très différents, comment trouver le bon équilibre ? Éléments de réponse.

Une gouvernance historiquement resserrée et pyramidale. Depuis la naissance du DLA en 2002, l'écosystème de l'économie sociale et solidaire (ESS) a fortement évolué. Côté gouvernance, le DLA était historiquement piloté de façon très pyramidale. C'est à partir du comité stratégique (CoStrat) et du comité de pilotage (CoPil) national que sa gouvernance se déployait, les échelons régionaux et infra-régionaux étant plutôt dans une logique d'exécution que de prise de décision. Les consignes de gouvernance infrarégionales ont été, au travers du temps, plutôt dirigistes en tentant d'installer un fonctionnement unique sur l'ensemble du territoire national. Mais, dans les faits, ces tentatives d'uniformisation se sont heurtées aux réalités régionales et locales, entraînant des ruptures de fonctionnement et, parfois même, des pratiques ne respectant pas le cadre d'action national sur certains territoires. La fusion de certaines régions a mis en évidence de façon encore plus criante cette nécessaire adaptation de ce cadre national parfois trop rigide.

De plus, la participation des bénéficiaires – acteurs de l'ESS, au premier rang desquels les associations – n'était pas homogène sur le territoire : si Le Mouvement associatif était bien membre des CoStrat et CoPil nationaux, ses représentants régionaux n'étaient pas formellement reconnus comme pilotes. De la même façon, la représentation nationale des acteurs de l'ESS – ESS France et les chambres régionales de l'ESS (CRESS) – ne pilotait pas non plus le dispositif.

Un enjeu majeur en 2020 : écraser la pyramide et inviter les bénéficiaires. Face à ces constats, le nouveau cadre national ambitionne de renforcer l'échelon régional dans la gouvernance du DLA. Il s'agit, d'une part, d'adapter le cadre d'action national aux réalités et aux enjeux locaux, et, d'autre part, de rendre cette gouvernance plus agile afin d'intégrer davantage les usagers au pilotage du dispositif. Ces nouvelles orientations ont des effets à tous les échelons de gouvernance du DLA. Ainsi, au niveau national, la gouvernance est élargie aux bénéficiaires via l'intégration d'ESS France au comité de pilotage aux côtés des pilotes actuels que sont l'État, la Banque des territoires – Groupe Caisse des dépôts, Régions de France et Le Mouvement associatif – l'Assemblée des départements de France (ADF), membre historique du CoStrat national, a été invitée à renouveler son positionnement en qualité de pilote national ; nous sommes en attente d'une réponse formelle de leur part à ce sujet. L'Avise, opérateur national du dispo-

sitif, a pour mission d'accompagner ces pilotes dans l'exercice de leurs fonctions. Au niveau régional, les nouveaux comités stratégiques sont renforcés. Composé de l'État, de la Banque des territoires – Groupe Caisse des dépôts, du conseil régional, du Mouvement associatif et de la CRESS, ce « club des 5 » est épaulé techniquement par le DLA régional, qui a une mission au niveau régional comparable à celle de l'Avise au niveau national. La mission du CoStrat sera d'organiser la déclinaison régionale du cadre d'action national en étant garant de ce cadre minimum, mais en l'ajustant aux réalités locales avec toute la « sagesse » nécessaire à une adaptation éclairée. À n'en pas douter, un fonctionnement plus horizontal, soucieux des réalités de terrain et intégrant dans la gouvernance les bénéficiaires, sera garant d'une nouvelle dynamique que les pilotes nationaux appellent de leurs vœux. Chacun d'eux s'est engagé à animer son propre réseau régional et à participer à des espaces d'échange avec l'ensemble des pilotes régionaux. Car c'est aussi du partage d'expériences entre régions que viendront les réponses aux interrogations de chacun : hier, les pilotes parisiens répondaient ; demain, c'est l'ensemble des parties prenantes qui doit copiloter pour rester en phase, du niveau le plus local au niveau national. Ces chantiers ne se feront pas en un jour et les pilotes nationaux le savent. Pour autant, ils comptent plus que jamais sur la « sagesse régionale » de leurs acteurs de terrain pour réussir la mise en place de ce DLA rénové. ■

LE TERRITOIRE, ÉCHELLE STRATÉGIQUE POUR ACCOMPAGNER

Le territoire se définit comme « un espace dont l'enracinement historique et l'identité créent une spécificité qui peut constituer une ressource pour le développement local »¹. Éclairage.

Le territoire est un synonyme d'espace ou de lieu. L'expression du territoire est la volonté « de souligner une spécificité de villes ou de régions au sein d'un ensemble plus vaste »². Cette approche s'inscrit en cohérence avec les lois de décentralisation ainsi que les réformes territoriales³ engagées en France depuis le début des années 1980 et le renforcement des espaces infranationaux.

La spécificité du territoire est le fruit des acteurs qui le composent. « Il s'agit des interrelations multiples qui lient ceux qui décident, perçoivent, s'entraperçoivent, s'opposent, s'allient, imposent et finalement aménagent »⁴. On considère cinq catégories d'acteurs : l'État, les collectivités territoriales, la société civile et ses multiples groupes, les intercommunalités et les entreprises.

Le territoire est donc avant tout un système d'acteurs et doit aujourd'hui être abordé de manière systémique⁵. Les outils mis en œuvre, tels que le dispositif local d'accompagnement (DLA), doivent intégrer la diversification et la complexification du territoire

en coordonnant notamment les dimensions politiques, sociales, économiques et environnementales. Sur ce postulat, on peut questionner la notion d'échelle selon le principe de subsidiarité⁶ afin de déterminer l'échelon territorial pertinent pour exercer la responsabilité, le pilotage, la coordination et le financement d'une action publique – ici, le DLA. L'enjeu qui fait du territoire une échelle stratégique pour les questions d'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)⁷ est la diversité. D'une part, la diversité des acteurs, des champs thématiques et des modèles qui composent l'ESS sur un territoire donné. D'autre part, la diversité des territoires dans leurs dimensions géographiques, identitaires, économiques, sociales, environnementales et politiques. Deux exemples illustrent le poids des dynamiques territoriales sur le DLA.

LE DLA EN BRETAGNE

La Bretagne est la région française où le poids de l'ESS est le plus important. Les

149 000 salariés concernés représentent 14,3 % de l'emploi régional total. On dénombre également 13 500 établissements employeurs. L'ESS bretonne est un acteur essentiel dans les activités liées à la cohésion des territoires et l'inclusion des publics fragiles, mais elle est également présente dans de nombreux secteurs marchands comme l'agroalimentaire ou le tourisme. Son dynamisme tient en partie au fait que les acteurs de l'accompagnement sont variés et que le DLA y joue un rôle essentiel⁸.

Le DLA est porté au niveau régional par la CRESS Bretagne. Au niveau local, il est couvert par France Active Bretagne, Réseau solidaire et l'Espace associatif de Quimper Cornouaille⁹. Si le DLA s'attache à la consolidation du projet, il existe en Bretagne plusieurs démarches et dispositifs d'accompagnement¹⁰, dont les TAG BZH qui sont des outils favorisant l'émergence d'entreprises sociales et solidaires sur le territoire. Au nombre de quatre, ils ont pour mission de faire émerger des projets, via une étude de faisabilité, en fonction des besoins du territoire, puis de les accompagner grâce à des incubateurs. Depuis 2008, les 21 territoires bretons ont développé des pôles de l'ESS qui ont pour mission de soutenir et promouvoir l'ESS et favoriser les actions collectives. Cette structuration territoriale permet une coopération entre les acteurs de l'ESS et participe activement au développement économique et social. Le réseau des pôles est animé par la CRESS et réunit près de 700 structures locales dans sa gouvernance. Pour Grégory Huchon, directeur adjoint de la CRESS, « cette complémentarité des acteurs de l'accompagnement est une force et permet de se

1. M. Marié, « Penser son territoire : pour une épistémologie de l'espace local », in F. Auriac, R. Brunet, *Espaces, jeux et enjeux*, p. 143-158, Fayard – Fondation Diderot, 1986 ; P. Veltz, *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF, 1996.
2. J. Lévy, M. Lussault, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, 2013.
3. Dossier « La décentralisation et les réformes

territoriales », www.vie-publique.fr, juill. 2019.

4. A. Moine, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », in *L'Espace géographique*, 2006, tome 35, p. 115 à 132.
5. J. de Rosnay, *Le Macroscopie – Vers une vision globale*, Seuil, 1975.
6. J. Barroche, « La subsidiarité : le principe et l'application », in *Études*, 2008, tome 408, p. 777 à 788.

7. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA 2017, n° 570, p. 15.

8. CRESS Bretagne, « Data'ESS : repères sur les entreprises et les emplois de l'économie sociale et solidaire », 2018.

9. www.ess-bretagne.org > « Entreprendre » > « Se développer, innover » > « Bénéficier d'un accompagnement d'un expert avec le DLA ».
10. www.ess-bretagne.org > « Entreprendre ».

focaliser aujourd'hui sur le renforcement de liens plutôt que sur la création de nouveaux programmes ». Dans cet écosystème riche, le DLA régional fait figure de colonne vertébrale sur les enjeux de consolidation. D'une part, sa visibilité sur l'ensemble de l'offre de services permet de réorienter les porteurs de projet vers les programmes adaptés sur leur territoire. D'autre part, le DLA régional intervient sur des projets de dimension régionale ou pluridépartementale. Il joue un rôle important en termes de structuration sectorielle, de filières ou de réseaux.

En Bretagne, la force de l'écosystème réside en grande partie dans l'implication et la qualité du partenariat entre acteurs de l'ESS et partenaires publics qui financent et s'impliquent dans les différents dispositifs. En 2017, une stratégie régionale de l'ESS a été intégrée à la stratégie régionale de développement économique de l'innovation et de l'international. Elle définit les grands axes des politiques régionales en faveur de l'ESS. Selon Grégory Huchon, « cette vision commune permet de faciliter l'articulation entre les dispositifs, les politiques publiques et les acteurs avec une communication facilitée ». Le DLA s'adapte par conséquent parfaitement à ce territoire riche en initiatives et en partenariats locaux.

LE DLA EN CENTRE-VAL DE LOIRE

La région Centre-Val de Loire est marquée par une économie de tradition agricole et industrielle. Les activités relatives aux services sont moins importantes que dans d'autres régions. Le poids de l'ESS est proche de la moyenne nationale :

10,5 % des emplois et 11 % des établissements employeurs de la région. Parmi les 9 253 établissements employeurs de l'ESS en région, les associations sont majoritaires sur le territoire (7 587), suivies des coopératives (1 306) et des mutuelles (365). On constate un développement constant depuis une quinzaine d'années, avec la création de 15 000 postes salariés dans l'ESS, soit une évolution de +26 % contre -7 % dans le secteur privé¹¹. L'ESS représente une véritable opportunité en termes de développement territorial et économique.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la CRESS Centre-Val de Loire porte le DLA régional en lien avec France Active Centre-Val de Loire. Au niveau départemental, les BGE portent quatre DLA départementaux (Eure-et-Loir, Indre, Loir-et-Cher, Loiret), ID 37 porte le DLA de l'Indre-et-Loire et, enfin, La Ligue de l'enseignement du Cher porte le DLA du Cher. Sandrine Michaud, chargée de mission DLA régional depuis 2017, précise que l'écosystème d'accompagnement et de financement des projets et entreprises de l'ESS est animé par la CRESS, notamment à travers la structuration d'un réseau de développeurs de l'ESS¹², lancé en 2018.

En complément des dispositifs habituels, la région Centre-Val de Loire a enrichi son panel d'outils dédiés à l'ESS : pour le secteur associatif, il existe depuis 2005 un réseau

d'une trentaine de conseillers associatifs, coordonnés par Le Mouvement associatif Centre-Val de Loire, qui intervient dans le cadre du dispositif CAP'Asso¹³ en donnant la possibilité aux porteurs de projet d'être accompagnés dans l'élaboration de ce projet et dans le montage du dossier de demande de subvention. En 2018, le conseil régional a soutenu la création d'un incubateur régional d'innovation sociale, Alter'Incub, dont le portage est assuré par l'Union régionale des SCOP, avec le soutien de la CRESS. Ce dispositif s'inscrit dans la stratégie régionale de l'ESS du conseil régional Centre-Val de Loire, adoptée en juin 2018.

Pour Sandrine Michaud, le rôle du DLA est très clair : soutenir les dynamiques ESS du territoire en accompagnant leur mise en œuvre. Le DLA intervient en complémentarité avec les acteurs au sein de groupes de travail et apporte une expertise, toujours dans l'optique de répondre à un besoin exprimé et partagé. Il s'agit, par exemple, d'encourager la structuration de filières et de réseaux d'acteurs volontaires. Si ces projets de coopération sont imposés par des financeurs ou impulsés par le DLA, l'échec est annoncé. Sur ce territoire où l'écosystème d'accompagnement poursuit sa structuration, le DLA est un outil clé et central au service de structures volontaires et prêtes à respecter le parcours d'accompagnement préconisé. ■

11. CRESS Centre-Val de Loire, « Atlas de l'économie sociale et solidaire en région Centre-Val de Loire », éd. 2016.

12. Le réseau des développeurs de l'ESS organise la coopération des acteurs de l'accompagnement et de financement de l'ESS en région Centre-Val de Loire dans le but d'améliorer la qualité du soutien apporté aux porteurs de projet et entreprises de l'ESS.

13. CAP'Asso est un dispositif du conseil régional qui apporte un soutien financier aux projets associatifs incluant la création ou la consolidation d'emplois.

AUTEUR Antoine Andrieux
TITRE Membre du comité de pilotage régional du DLA, Caisse des dépôts



AUTEUR Alexane Heredia
TITRE Chargée de mission DLA, Avise

COMMENT L'ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT PERMET DE RENFORCER L'ESS ?

L'accompagnement, qui se matérialise notamment sous la forme du dispositif local d'accompagnement (DLA), contribue indéniablement au renforcement de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le tout est alors de savoir comment ! Éléments de réponse.

Face aux enjeux économiques de notre pays, aux aspirations citoyennes d'une meilleure démocratie, d'une transition écologique et sociale et d'une société plus juste, les entreprises de l'ESS, par les valeurs qu'elles portent autant que par leurs modes de faire, sont moteurs de solutions face aux défis environnementaux et sociétaux. Elles jouent par ailleurs un rôle central dans le développement des territoires les plus pauvres ou délaissés par les activités économiques lucratives tels que les quartiers prioritaires de la politique de la ville ou les territoires ruraux. La diversité des statuts de l'ESS est une richesse qui permet aujourd'hui à la majorité des Français d'avoir accès à de nombreux services essentiels dans des secteurs aussi variés que la santé, l'assurance et la banque, la culture, le sport ou encore l'aide sociale. L'ESS

doit donc devenir la norme de demain et, en tant qu'économie agissant pour le bien commun, elle ne pourra y parvenir sans une étroite collaboration et un soutien politique fort de la part des pouvoirs publics, à toutes les échelles.

STRUCTURES DE L'ESS : LA NÉCESSAIRE ARTICULATION DE TROIS DYNAMIQUES

Parce que les modèles sont hybrides et que les structures de l'ESS agissent dans un environnement économique classique, elles ont besoin sans cesse d'innover et de trouver des solutions aux défis auxquels elles sont confrontées. En effet, elles doivent combiner trois axes dans leur modèle : utilité sociale, gouvernance démocratique et viabilité économique. Ces trois dynamiques parfoi

complexes à articuler sont synonymes de difficultés à tous les stades de la vie du projet : de l'émergence à la pérennisation des activités ou encore au changement d'échelle¹.

DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT VARIABLES

Accompagner ces structures est aujourd'hui l'une des clés du développement de l'ESS. Ces besoins d'accompagnement dépendent également de nombreuses variables, comme le statut ou les dynamiques territoriales. Pour les pouvoirs publics et les acteurs de l'ESS, il y a donc un intérêt commun à travailler ensemble pour créer à la fois des modèles innovants capables de répondre aux besoins sociaux, mais aussi, dans une perspective plus macroéconomique, de véritables filières des domaines d'activité comme le numérique ou la transition écologique.

STRUCTURER UN ÉCOSYSTÈME COHÉRENT...

Face à cette diversité de problématiques et d'acteurs, l'erreur serait de multiplier des dispositifs d'accompagnement spécifiques et cloisonnés, orientés sur des besoins de court terme en fonction de cibles individuelles. Un autre écueil serait de ne pas tenir compte des outils, dispositifs et acteurs déjà présents sur les territoires. Au contraire, l'enjeu est bien de structurer un écosystème cohérent prenant appui sur les forces existantes, permettant de faire aussi bien de l'amorçage que du développement, articulé autour de dispositifs identifiés et implantés.

1. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA 2017, n° 570, p. 15.

→ POUR ALLER PLUS LOIN ...

À la lecture de ce dossier, si vous souhaitez faire appel au DLA de votre région ou de votre département ou, tout simplement, en apprendre davantage sur le dispositif, vous pouvez vous rendre sur le site info-dla.fr. Vous y trouverez de nombreuses ressources, les coordonnées des chargés de mission DLA et de nombreux témoignages !

... AU NIVEAU DES TERRITOIRES

L'enjeu réside donc bien dans la reconnaissance de cette offre d'accompagnement et son organisation en écosystèmes territorialisés. Depuis 2015 avec la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe »², qui a confié les compétences économiques relatives à l'ESS aux régions, l'échelon régional constitue sans aucun doute le niveau à privilégier pour l'animation de ces écosystèmes territoriaux, en ligne avec les politiques régionales. Cette collaboration étroite permet de garantir une connaissance et une proximité avec les acteurs, tout en étant sur un territoire assez large pour garantir une échelle ambitieuse de leur accompagnement. Les chambres régionales de

l'ESS (CRESS), actrices légitimes sur le territoire, sont en mesure, de par leurs missions et organisation, de constituer une plateforme en faveur du développement économique pour l'accompagnement et la mise en réseau des entreprises de l'ESS. Les dispositifs d'accompagnement, comme le DLA, sont quant à eux les outils techniques au service de cette coordination puisqu'ils mobilisent les acteurs de l'accompagnement afin d'offrir des solutions les plus adaptées possible. Car c'est en se coordonnant, dans la pluralité des expertises et des

expériences de chacun, que nous pourrons faire de l'économie sociale et solidaire un exemple d'innovations économiques et sociales, capable de relever les nombreux défis qui nous attendent. ■

ZOOM SUR...

L'AVISE, AGENCE D'INGÉNIERIE POUR ENTREPRENDRE AUTREMENT

L'Avise³ a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement.

Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

L'Avise intervient à chaque étape de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social, en produisant des outils, en animant des communautés d'acteurs des territoires et en construisant des programmes d'accompagnement dédiés.

Pour aider les entreprises de l'ESS dans leurs démarches de consolidation, l'Avise est notamment l'opérateur national du DLA : elle appuie les pilotes nationaux dans la définition d'orientations stratégiques, anime et professionnalise le réseau des opérateurs DLA. Elle favorise le développement du secteur de l'insertion via le centre de ressources DLA IAE qu'elle anime.



2. L. n° 2015-991 du 7 août 2015, JO du 8, art. 2, réd. CGCT, art. L. 4251-13.
3. www.avise.org.



AUTEUR Jérôme Saddier
TITRE Président d'ESS France, président de l'Avise

