

# DLA+

\_FAITES LA DIFFÉRENCE  
SUR VOTRE TERRITOIRE  
AVEC LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT\_

Édition  
2018



## BILAN 2017

Les chiffres clés et les résultats de la mesure de performance du DLA. **PAGE 2**



## LE DLA BOOSTE L'ESS

Récits d'accompagnements et leurs impacts positifs sur l'emploi et le développement économique des territoires. **PAGE 5**

## DES PARTENAIRES ENGAGÉS

Les conseils régionaux témoignent de leur coopération avec le DLA. **PAGE 6**



## L'INNOVATION SOCIALE DANS L'ÉDUCATION

Regards croisés sur un accompagnement DLA au service de la structuration d'un projet innovant. **PAGE 4**

### DLA en chiffres

160 000

emplois concernés en 2017

6 022

structures accompagnées en 2017

#### Financeurs nationaux



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national "Emploi et Inclusion" (2014-2020).

#### Pilotes nationaux



# L'ACTIVITÉ DU DLA EN CHIFFRES

**QU'EST-CE QUE LE DLA?** Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) accompagne les structures employeuses de l'Économie sociale et solidaire (ESS) dans leurs démarches de consolidation et de développement de leurs activités et de leurs emplois. Le DLA a été créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif. Il est soutenu et financé au niveau territorial par de nombreuses collectivités locales. Depuis 16 ans, plus de 60 000 structures ont bénéficié de ce dispositif.

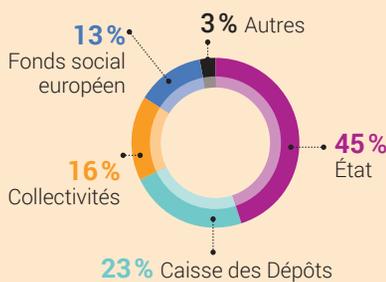
Plus de  
**60 000**  
structures bénéficiaires  
depuis la création du DLA

**96%**  
des structures  
accompagnées  
en 2017 sont des  
associations

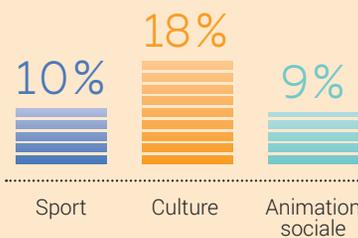
**95%**  
des structures  
accompagnées  
se déclarent satisfaites

**73%**  
des structures  
accompagnées estiment  
que le DLA a eu des effets  
décisifs et durables

## RÉPARTITION DES PARTENAIRES FINANCEURS DU DLA



## TOP 3 DES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES STRUCTURES ACCOMPAGNÉES



## TOP 3 DES THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT



**26,3**  
millions d'euros  
de budget total DLA en 2017

**+7,8%**  
d'effectifs salariés  
permanents totaux

**+10%**  
d'effectifs en CDI

Près des **2/3**  
des structures ont vu leur assise  
économique et financière s'améliorer

Sources : chiffres clés DLA 2017, rapport mesure de la performance, comparaison avant/après accompagnement DLA d'un échantillon représentatif de structures ayant bénéficié d'un accompagnement DLA en 2015.



EN SAVOIR PLUS [Info-dla.fr](http://Info-dla.fr)



# LA STRUCTURATION D'UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE DANS L'ÉDUCATION



Caroline Huron

### TÉMOIGNAGES CROISÉS SUR L'ACCOMPAGNEMENT DU CARTABLE FANTASTIQUE.

Le Cartable Fantastique propose des ressources et des outils permettant d'adapter la scolarité des enfants dyspraxiques. Cette association a bénéficié d'un accompagnement DLA à ses débuts, pour structurer son projet et sa nouvelle fonction d'employeur et être à même de développer ses activités.

**BÉNÉFICIAIRE** « À l'époque de la sollicitation du DLA, nous étions une structure associative bénévole dont la plupart des membres du CA étaient des enseignants. L'objectif était alors de nous professionnaliser. L'ingénierie DLA s'est concentrée sur la modélisation du projet et la réalisation d'un budget prévisionnel. Cette montée en compétence nous a aidé à gagner en légitimité auprès de différents acteurs, tels que la Fondation Bettencourt qui est aujourd'hui l'un de nos principaux partenaires. À la fin de l'ingénierie, nous avons apprécié que le DLA reste un interlocuteur privilégié, nous proposant des ateliers collectifs ainsi qu'un suivi durant une année. Nous comptons aujourd'hui 4 salariés et nous faisons partie des 15 initiatives qui ont été labélisées La France s'engage en 2015. »

Caroline Huron, Présidente de l'association Le Cartable Fantastique

### PARTENAIRE

« Nous connaissons bien le projet du Cartable Fantastique car il a été un de nos lauréats sur le Prix de l'innovation sociale (aujourd'hui appelé Prix de l'innovation durable) en 2014. À ce titre, il a bénéficié d'un accompagnement et d'un financement pris en charge par le Conseil Départemental. Ce projet répond à un axe prioritaire du département, le domaine du handicap. La mise à disposition en open source d'outils et de ressources pour faciliter l'inclusion scolaire est une dimension particulièrement utile pour les jeunes dyspraxiques et ceux qui les accompagnent.

L'accompagnement du DLA permet à ce type de projet de s'inscrire dans une démarche agile, avec une meilleure adaptabilité aux spécificités du territoire et une mise en réseau avec des acteurs pertinents dans leur logique de développement. »

Alice Crola, cheffe de projet Développement Durable au Conseil Départemental de l'Essonne

### LE CARTABLE FANTASTIQUE

2010 : Naissance de l'association

2014 : 1<sup>er</sup> Prix de l'innovation sociale du Conseil Général de l'Essonne

2014 : 1<sup>er</sup> Prix du Challenge Départemental pour l'Emploi du Crédit Mutuel

2015 : Lauréat de La France s'engage

4 salariés en 2018

**DLA** « Lors de nos premiers échanges, il était clair que le projet de Caroline Huron, Présidente Fondatrice du Cartable Fantastique, était d'amplifier son impact social en passant d'un modèle associatif, reposant essentiellement sur le bénévolat et bénéficiant de fait à un nombre limité de familles et d'écoles, à celui d'entreprise sociale, sans toutefois déstabiliser l'engagement bénévole à l'origine du projet ni remettre en cause le statut associatif. L'accompagnement s'est donc concentré sur la modélisation socio-économique du projet, pour le crédibiliser, et sur l'évolution organisationnelle de la structure pour favoriser voire sécuriser le basculement vers un modèle plus entrepreneurial puis sa montée en puissance. La réussite actuelle du Cartable Fantastique, avec l'obtention de distinctions, le développement de la plateforme numérique et la création de plusieurs emplois stables, nous réjouit évidemment. Cela confirme à la fois la pertinence de l'idée de départ et la qualité de la porteuse de projet, qui a su s'entourer, absorber nos conseils, prendre les bonnes décisions et mettre ses connaissances scientifiques et ses capacités relationnelles au service de sa vision. »

Céline Settimelli, coordinatrice du pôle « accompagnement des entrepreneurs solidaires », auparavant chargée de mission DLA chez Essonne Active



Alice Crola

Céline Settimelli

# ZOOM SUR DES PROJETS DE TERRITOIRE

— LE DLA ACCOMPAGNE une très grande diversité de secteurs, de structures et aborde différentes problématiques. À chaque contexte, il adapte sa manière de faire et trouve des solutions appropriées. À travers ces exemples, découvrez comment le DLA contribue au développement de l'Economie sociale et solidaire.

## EXPÉRIMENTATION LOCALE D'UNE NOUVELLE OFFRE D'INSERTION

**La restauration collective du Centre de Formation d'Apprentis (CFA) du Pays de Montbéliard a connu une forte baisse de fréquentation de 2010 à 2015.** Le service externalisé était de plus en plus coûteux et la qualité de l'offre déclinait. Le CFA décide alors d'étudier les possibilités d'internaliser le service en visant un double objectif : d'une part, pratiquer un tarif social permettant l'accès à tous à une alimentation de qualité. D'autre part, créer un outil support pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi proposant sur un même site un emploi et une formation adaptée à leur projet professionnel. En 2015, le CFA sollicite le DLA du Doubs porté par Initiative Doubs Territoire de Belfort qui

propose d'analyser les différents modèles socio-économiques réalistes du projet et de réaliser une étude de l'offre locale de restauration et une étude des besoins et attentes des apprenants. Cette étape est suivie d'une expérimentation puis d'un conventionnement Chantier d'Insertion (2,8 ETP) porté de façon transitoire par une Structure d'Insertion par l'Activité Economique locale. Le suivi est assuré par le DLA du Doubs de 2016 à 2018. Afin de pérenniser le projet et de mettre en place des axes de développement (jardin partagé, circuits courts, accès à la formation), un nouvel accompagnement DLA débute en juin 2018 pour définir la structuration juridique, financière et organisationnelle du projet la plus adaptée. ☒



## LES STRUCTURES ASSOCIATIVES SE SAISISSENT DES OPPORTUNITÉS DU NUMÉRIQUE

**Suite à la réforme territoriale entrée en vigueur en 2016, les associations anciennement d'envergure régionale ont dû opérer des rapprochements.** Dans le domaine du sport, certaines ligues et comités régionaux olympiques et sportifs (CROS) se sont aussi adaptés à cette nouvelle territorialité en engageant des fusions entre homologues des deux anciennes régions. Dès lors, la gestion de la gouvernance associative devient un enjeu de taille. Les outils numériques peuvent constituer une réponse à cette problématique.

Ce constat a permis au DLA régional d'Auvergne-Rhône-Alpes, en partenariat avec Uniformation, OPCA de la branche du Sport, de mobiliser plusieurs acteurs régionaux en 2017 autour d'une offre d'accompagnement et de formation. Cet accompagnement a mêlé un état des lieux mené par le CROS, puis une formation collective sur les enjeux de la transition numérique. S'en est suivi l'accompagnement individualisé par le DLA régional, qui a consisté à décliner la stratégie d'utilisation des outils numériques et à construire un plan d'action.

Au-delà de la transformation numérique, cet accompagnement a permis de mener une réflexion autour de la stratégie globale de chaque entité. En plus de la montée en compétence pour les structures bénéficiaires, ce projet a permis d'initier une communauté de plusieurs acteurs complémentaires (CROS, DLA, Uniformation...) autour de l'accompagnement aux problématiques du numérique. ☒



# LES CONSEILS RÉGIONAUX, ENGAGÉS AVEC LE DLA POUR DÉVELOPPER L'ESS

**LE DLA, UN OUTIL ESSENTIEL POUR APPUYER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS.** Interviews croisées entre Geneviève Barat, vice-présidente « Ruralité, vivre ensemble, vie associative et citoyenneté » au sein de la Région Nouvelle-Aquitaine, et Anne Patault, élue chargée de l'égalité, de l'innovation sociale et de la vie associative au Conseil Régional de Bretagne.

### Quelles sont les forces et les impacts du DLA sur votre territoire ?

— **Geneviève Barat** : En Nouvelle Aquitaine, on dénombre un peu plus de 100 000 associations en activité, dont plus de 15 000 sont employeuses de 160 000 salariés. Le tissu associatif est essentiel au développement et à la cohésion de notre territoire. Accompagner les associations permet de les aider à se structurer et à se développer. C'est dans ce but que la Région copilote le DLA aux côtés de l'État et de la Caisse des Dépôts et en partenariat avec le Mouvement associatif. En Nouvelle-Aquitaine, le DLA est un outil qui se saisit des mutations territoriales pour répondre aux besoins des structures de l'ESS. Ainsi, les opérateurs régionaux ont très rapidement su proposer une offre d'accompagnement relative aux mutations engendrées par la loi NOTRe comme l'accompagnement au changement d'échelle, qui permet aux structures œuvrant dans les trois anciennes régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes d'élargir leur champ d'action en se déployant à l'échelle de la nouvelle grande région.

— **Anne Patault** : En 2017, le DLA a accompagné en Bretagne 296 structures (6253 emplois concernés). La Bretagne est un terreau fertile pour les associations, au nombre de 70 000 (149 000 salariés dans l'ESS). Elles participent à la "qualité de vie bretonne". Confrontées à des défis économiques, de gouvernance, de modèle de développement, elles peuvent s'appuyer sur le DLA qui sait y répondre, particulièrement en matière d'emploi. Ancré dans les territoires, animé par les comités d'appui, riche de la diversité des opérateurs

départementaux, le dispositif démontre sa vitalité, son utilité et sa réactivité dans le changement pour faire évoluer les modèles socio-économiques dans de nouveaux contextes.

### Comment se traduit votre partenariat avec le DLA ?

— **Geneviève Barat** : Notre partenariat est à la fois stratégique, financier et opérationnel. Stratégique car le Conseil Régional pilote le dispositif aux côtés de l'État et de la Caisse des dépôts et définit chaque année ses priorités et orientations. Financier car le Conseil Régional finance chaque année le DLA à hauteur d'environ 200 000 euros. Enfin, le partenariat est aussi opérationnel car la Région échange régulièrement avec les opérateurs et participe activement aux comités de pilotage.

— **Anne Patault** : Un travail partenarial au long court fédère les pilotes régionaux (Conseil Régional de Bretagne, CDC, DIRECCTE, Mouvement Associatif, Conseils Départementaux) et génère un dialogue de qualité avec les opérateurs. Le rôle de la CRESS, qui porte le DLA au niveau régional en soutien des pilotes facilite les transferts d'expériences, la production d'outils, la montée en compétence collective. Des diagnostics territoriaux sur des territoires volontaires, une réflexion commune sur les critères d'éligibilité participent à la dynamisation de la vie associative dans un processus d'adaptation permanent. Au niveau régional, des accompagnements de filières (Sport...) positionnent le DLA comme un outil de concertation, au service de l'efficacité et de l'innovation sociale. ❖

## QUESTION

### Carine Chevrier

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle – DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle)



« Créé en 2002 conjointement par le ministère du Travail et la Caisse des dépôts et consignations, le dispositif local

d'accompagnement (DLA) est un dispositif solide, utile et reconnu, qui a su s'inscrire dans la durée et constitue un outil structurant pour l'emploi dans l'économie sociale et solidaire. La force et la longévité du DLA reposent, à mon sens, sur quatre piliers. Le premier est sa finalité : une finalité claire et pertinente, orientée vers le développement de l'activité et de l'emploi. Le deuxième est son approche généraliste dans la phase de diagnostic qui permet une vision d'ensemble des enjeux économiques et sociaux des structures accompagnées et, ainsi, de poser les bons diagnostics. Le troisième est son fonctionnement participatif, en association étroite des différentes parties prenantes au dispositif. Enfin, le quatrième pilier du DLA est sa souplesse, qui lui a permis de rester pertinent pour soutenir le développement des services à la personne ou venir en appui de la réforme de l'insertion par l'activité économique. La première exigence, c'est donc de réaffirmer et de consolider ces fondamentaux. Au-delà, il s'agira aussi de continuer à gagner en efficacité, notamment en matière de lisibilité et d'adéquation de l'offre de service du dispositif, et d'homogénéiser davantage les pratiques d'intervention sur l'ensemble du territoire. Tels sont quelques-uns des enjeux, que la réflexion en cours auprès des acteurs du DLA permettra de définir et de partager. » ❖

# AUX MEMBRES DU COMITÉ STRATÉGIQUE DLA

— QUELS SONT LES ENJEUX POUR LE DISPOSITIF À L'AUNE DE LA PROCHAINE TRIENNALE (2020-2022) ?

## Christophe Itier

Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale auprès du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire



« **Le DLA est un dispositif qui, à travers les années, a prouvé son opérationnalité.** En accompagnant pratiquement 60 000 entreprises de l'ESS depuis sa création en 2002, il a en particulier accompagné des structures comme Siel Bleu, Voisin Malin, Enercoop, Yes we camp ou Acta Vista qui viennent récemment d'être lauréates

de l'appel à projet « Pionniers French Impact ». Ceci prouve qu'il participe de ce chainage vertueux de l'accompagnement de l'ESS que nous appelons de nos vœux. Pour autant, il aura 18 ans en 2020 et j'ai souhaité, avec les autres pilotes nationaux, le challenger dans ses modalités opérationnelles (sans remettre en cause ni son objet ni sa cible) en s'appuyant sur l'expertise et l'ingéniosité de l'ensemble de ses parties prenantes. C'est l'ambitieux chantier qui s'ouvre à notre communauté d'acteurs suite à la décision du Comité Stratégique national du 13 juin dernier. Lors de ce Comité Stratégique, le Haut-Commissariat a réaffirmé que le DLA continuera à être un dispositif majeur pour l'accompagnement des structures employeuses de l'ESS et sera en cela largement soutenu par l'État. Cette large concertation permettra de l'ancrer mieux encore dans l'environnement ESS qui a largement évolué depuis les années 2000, et ainsi assurer sa pérennité et sa montée en puissance, à n'en pas douter pour les 18 prochaines années. » ✕

## Philippe Jahshan

Président du Mouvement associatif



« **Le DLA, principal dispositif d'accompagnement des structures de l'ESS, a déjà bénéficié à plus de 60 000 d'entre elles dont 97 % d'associations.** Le rapport « Pour une politique de vie associative ambitieuse »<sup>1</sup> finalisé en mai 2018, traite notamment de l'importance de mettre en place une politique structurée d'accompagnement pour

aider au développement associatif. Trois piliers fondent cette proposition : des réseaux d'acteurs territoriaux de l'accompagnement ; les têtes de réseau ; les dispositifs publics d'accompagnement (DLA, CRIB...). Compte-tenu de sa place dans l'écosystème de l'accompagnement, le DLA a un rôle important à jouer sur cet enjeu. La réflexion engagée mi-2018 sur sa prochaine programmation doit permettre de consolider et d'adapter le dispositif pour qu'il prenne toute sa part dans la mise en œuvre de cette orientation ambitieuse, mais fondamentale pour les structures de l'ESS en général, et les petites et moyennes associations en particulier. » ✕

(1) Rapport issu de la concertation animée par le Mouvement associatif en concertation avec la DJPEVA et le HCESSIS et remis au Premier Ministre le 8 juin dernier (<http://urlz.fr/7tXE>).

## Dara Lecomte

Directrice du département Économie et Cohésion Sociale – Direction des Investissements, Banque des Territoires – Caisse des Dépôts



« **L'expérience de plus de 30 ans au service du développement de l'ESS,** en utilisant de nombreux outils d'intervention (ingénierie, garantie, financement, etc.) offre à la CDC une expertise de ce mode d'entreprendre et des modèles économiques associés. Forte de cette large observation, la CDC a mis en place de nombreuses

actions pour favoriser l'émergence, la croissance et le développement de l'ESS, au premier rang desquels figure l'accompagnement des porteurs de projets. Parmi les réponses que nous avons développées, le DLA, construit aux côtés de l'État, a démontré, chaque jour, sa pertinence et son efficacité dans l'écosystème de l'accompagnement des structures de l'ESS. Arrivé à maturité, le DLA peut dès lors se confronter à de nouveaux enjeux pour encore davantage répondre aux besoins des structures de l'ESS dont les défis évoluent sans cesse. C'est dans cet esprit que la Caisse des Dépôts souhaite mobiliser l'ensemble des acteurs du dispositif, mettre à contribution leurs expertises de terrain pour décider des évolutions à opérer. L'un des objectifs pour la Caisse des Dépôts, nouvelle Banque des territoires, est notamment une plus grande prise en compte des spécificités locales. Nous souhaitons donc poursuivre notre engagement dans le développement du DLA et encourager ses ambitions ! » ✕

## Denis Hameau

Président de la commission déléguée à l'ESS – Régions de France



« **L'un des enjeux du DLA dans les années à venir sera de savoir mobiliser les conseils régionaux, sur le plan opérationnel autant que financier.** Sur le plan opérationnel, le DLA doit être identifié par l'ensemble des conseils régionaux comme un outil majeur au service du développement économique et de l'emploi. Sur le plan

financier, le DLA doit aussi continuer à mobiliser les conseils régionaux pour qu'ils participent au renforcement du dispositif, en partenariat avec l'État et la Caisse des Dépôts. Le dispositif a déjà commencé à relever ces défis : cette année, Régions de France est entrée au comité de pilotage du dispositif. Ce changement va permettre de mieux articuler les orientations nationales et locales, et de renforcer les liens entre l'État, les Régions, la Caisse des dépôts et le Mouvement associatif pour donner des orientations stratégiques, piloter au quotidien et *in fine* améliorer le dispositif. Il faut aussi se saisir de l'opportunité de l'appel à contributions qui s'ouvre pour penser le DLA de demain : c'est un formidable espace pour améliorer en continu et de manière participative le dispositif, afin qu'il soit toujours à même de répondre aux besoins des acteurs de l'ESS. » ✕

# DLA mode d'emploi

## 1 Accueil

► Premier échange avec la structure et analyse de la pertinence d'une intervention DLA.



## 2 Accompagnement : diagnostic

► Entretiens approfondis avec la structure, collecte d'informations, identification des problématiques et élaboration d'un plan d'accompagnement.



## UN RÉSEAU D'ACTEURS

### 103 DLA DÉPARTEMENTAUX

Accueillent, informent et accompagnent les structures locales.

### 17 DLA RÉGIONAUX

Accompagnent les structures d'envergure régionale et animent le dispositif sur la région.

### 6 CENTRES DE RESSOURCES

Apportent une expertise complémentaire sur les plans thématique et sectoriel : Culture, Environnement, Financement, Insertion par l'activité économique, Sport, Social et médico-social, santé.

### 1 ANIMATEUR NATIONAL

L'Avisse assure l'animation, la mise en réseau, la qualification et l'outillage des chargés de mission DLA.

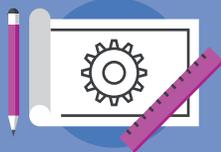
### UNE GOUVERNANCE MULTIPARTITE

Le comité stratégique DLA définit les orientations du dispositif. Il est composé de l'État, de la Caisse des Dépôts, du Mouvement associatif et de Régions de France.



## 3 Accompagnement : ingénierie

► Mise en œuvre et suivi du plan d'accompagnement pouvant inclure des prestations de conseil (dites « ingénieries ») ou des actions conduites par d'autres acteurs de l'accompagnement.



## 4 Accompagnement : bilan et suivi

► Bilan de l'accompagnement avec la structure, et analyse des résultats en particulier sur l'activité et l'emploi.



 **EN SAVOIR PLUS** [Info-dla.fr](http://Info-dla.fr)

## DLA+

**Éditeur** : Association Avise – 18 avenue Parmentier 75011 Paris • **Président de l'Avise** : Jérôme Saddier • **Directrice de la publication** : Cécile Leclair • **Rédaction** : Laura Montmory & Alex Seynave • **Suivi de production** : Laura Montmory • **Maquette et infographie** : Yann Collin • **Crédits photos** : Xavier Curtat, CFA du pays de montbéliard, Vectorstate, DR • **Impression** : Imprimerie Centrale de Lens, rue des Colibris, 62300 Lens sur papier Condat Matt PEFC 100% • **Dépôt légal** : ISSN 2431-4927 – Novembre 2018.

### Financiers nationaux



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

### Pilotes nationaux

