

# DLA+

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

Édition  
2015



## BILAN 2014

Chiffres clés et retour sur trois avancées du DLA au plus près des besoins des structures d'utilité sociale et du développement économique des territoires...  
**PAGE 2**



## LE DLA BOOSTE L'EMPLOI

Trois projets à la loupe qui montrent l'impact de l'accompagnement DLA sur la création, la consolidation et le développement de l'emploi des structures d'utilité sociale... **PAGE 5**

## DES PARTENAIRES ENGAGÉS

Quelle est la plus-value du DLA ? Réponse de cinq partenaires locaux qui s'expriment sur les raisons et les modalités de leur engagement dans ce dispositif...  
**PAGE 6**



## LA COOPÉRATION DANS LA CULTURE

Regards croisés sur le collectif des Arts de la rue, le 37<sup>ème</sup> Parallèle. Un exemple de coopération réussie ayant permis de sécuriser les parcours des artistes et de pérenniser des emplois... **PAGE 4**

### DLA en chiffres

123 000

emplois consolidés en 2014

6 375

structures accompagnées en 2014

# L'ACTIVITÉ DU DLA EN CHIFFRES

**— QU'EST-CE QUE LE DLA ?** Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) permet aux structures d'utilité sociale d'être accompagnées dans leur démarche de création, de consolidation et de développement de l'emploi. Le DLA s'adresse principalement aux associations de petite et moyenne taille, aux structures d'insertion par l'activité économique et aux coopératives à finalité sociale.

6 375

structures accompagnées

95 %

des structures accompagnées  
sont des associations

16

nouvelles collectivités  
partenaires du DLA

+2,76 %

Progression annuelle du nombre  
d'emplois salariés pour  
les structures accompagnées  
par le DLA entre 2011 et 2013

Sources : Bilan & Étude d'impact DLA 2014

## TOP 5 DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

- 20 % Insertion / Emploi
- 17 % Culture
- 12 % Famille / Enfance / Jeunesse
- 11 % Sport
- 9 % Services à la personne

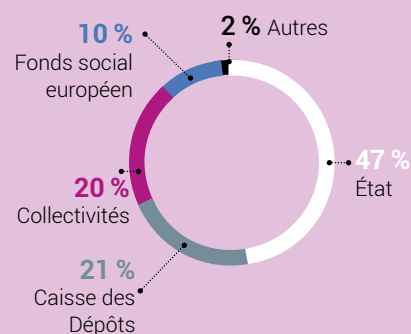


## TOP 5 DES THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

- 14 % Stratégie de consolidation
- 13 % Projet de la structure
- 12 % Management / RH
- 10 % Recherche de financements
- 9 % Gestion financière



## RÉPARTITION DES PARTENAIRES FINANCEURS DU DLA



25

millions d'euros  
pour le budget total DLA 2014



EN SAVOIR PLUS  
Info-dla.fr

# TROIS AVANCÉES PHARES DU DISPOSITIF

— **LES PILOTES NATIONAUX DU DLA** ont impulsé de nouvelles orientations pour le dispositif, suite au projet stratégique mené sur la période 2012-2013. Parmi celles-ci : le renforcement de l'échelon régional dans le pilotage, la priorité donnée à la professionnalisation des opérateurs, l'évolution des missions du DLA régional, ou encore une plus grande coopération avec les professionnels de l'accompagnement et les réseaux associatifs. Zoom sur trois avancées significatives en 2014.

## + DE STRUCTURES RÉGIONALES ACCOMPAGNÉES

— **2014 a été une année d'expérimentation** de la nouvelle mission d'accompagnement des structures d'envergure régionale par les DLA régionaux. Certains d'entre eux mettaient déjà en place des accompagnements collectifs. Pour autant, la mission d'accompagnement en tant que telle, incluant notamment l'appui de têtes de réseaux régionales, constituait une nouveauté pour la plupart d'entre eux et, de ce fait, un véritable défi à relever.

— **Bilan positif au bout d'un an d'expérimentation.** On constate une bonne appropriation de cette mission avec plus de 300 structures accompagnées par les DLA régionaux en 2014 et 76 ingénieries mises en place. Preuve en est que cette mission répondait réellement à un besoin sur les territoires. ☒

# 334

structures ont été accompagnées par les DLA régionaux

« L'accompagnement par le DLA a eu pour effet de renforcer la dynamique collaborative du groupe et de l'aider à mettre en place un véritable plan de développement. »

**Cécile Charmolle**, Directrice du PRADIE Franche-Comté

# 21%

des accompagnements DLA ont porté sur la GRH et l'organisation interne

## + DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

— **La gestion des ressources humaines (GRH)** est un des leviers majeurs permettant à une structure de consolider ses emplois et de développer ses activités. Beaucoup de dirigeants de structures d'utilité sociale n'ont cependant pas la formation ou le temps nécessaires pour appréhender ces sujets complexes qui vont de la maîtrise des fondamentaux de la fonction employeur au développement des compétences des salariés et bénévoles, en passant par la prise en compte de l'environnement de travail.

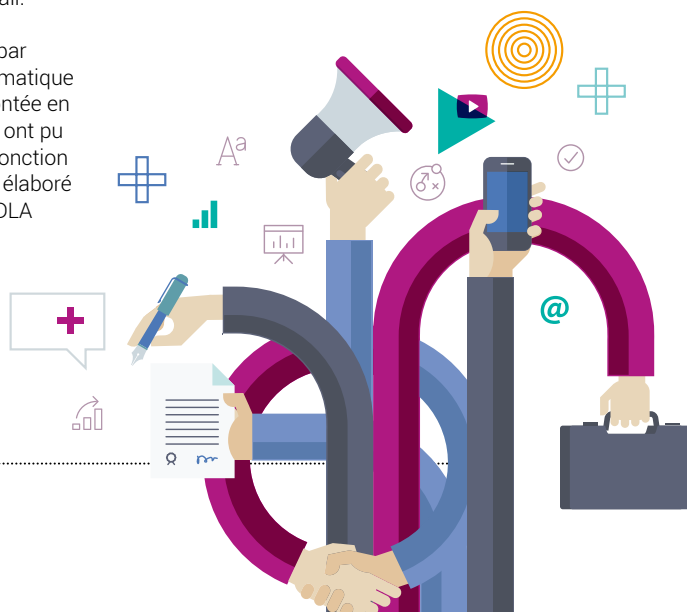
— **Les pilotes nationaux du DLA** ont par conséquent mis l'accent sur cette thématique en 2014. Cela s'est traduit par une montée en compétences des opérateurs DLA qui ont pu notamment s'appuyer sur le guide « Fonction employeur & Ressources humaines », élaboré par l'Avisé et le Centre de ressources DLA Environnement. ☒

## + DE DYNAMIQUES PARTENARIALES

— **Un des enjeux du DLA** est sa nécessaire articulation avec les acteurs de son territoire, professionnels de l'accompagnement et réseaux associatifs. L'année 2014 a vu de belles réalisations en la matière, notamment sur la thématique RH avec le développement des conventions de partenariat entre DLA et OPCA (organismes chargés de collecter les fonds de la formation professionnelle continue et de financer la formation des salariés) ou dans le secteur médico-social. ☒

« Notre partenariat avec le DLA régional Île-de-France est une première pierre posée pour mieux articuler nos actions en faveur des acteurs de la solidarité et de la santé. »

**Guillaume Quercy**,  
Directeur de l'URIOPSS Île-de-France



# LA COOPÉRATION DANS LA CULTURE

## REGARDS CROISÉS SUR L'ACCOMPAGNEMENT DU 37<sup>ème</sup> PARALLÈLE.

La coopération dans la culture offre aux compagnies une réelle opportunité de gagner en visibilité, de sécuriser les parcours des artistes et de pérenniser des emplois. Elle peut prendre la forme d'un partage d'expériences, de lieux ou encore de compétences. Le collectif des Arts de la rue, le 37<sup>ème</sup> Parallèle, à Tours, s'inscrit tout à fait dans cet esprit. Accompagné en 2013 par le DLA Indre-et-Loire dans la structuration de son projet, il incarne aujourd'hui une coopération réussie.

**PARTENAIRE** « Pour Tours Plus, initialement, l'objectif était de proposer une solution durable pour des compagnies en recherche d'un lieu de travail et de création. Nous avons travaillé à construire un bâtiment de haute qualité environnementale, en adéquation avec les besoins des futurs occupants. Comme nous avons vite eu besoin d'un interlocuteur unique, le DLA a été fondamental pour la réflexion, la structuration et la pérennisation du collectif. Il a d'ailleurs donné naissance à une association porteuse, le 37<sup>ème</sup> Parallèle. Aujourd'hui, ce collectif est un partenaire clé pour l'agglomération, et son action est véritablement ancrée dans la dynamique culturelle du territoire. En somme, c'est un projet excessivement riche pour tout le monde ! »

**Isabelle Petitfrère,**  
Chargée de projets Équipements culturels, Direction du développement urbain, Communauté d'agglomération Tours Plus



**DLA** « En tant que DLA, nous avons été sollicités pour aider à structurer le collectif lors des signatures de conventions avec l'agglomération. Après dix jours d'accompagnement, le 37<sup>ème</sup> Parallèle est né comme association porteuse, avec la rédaction d'un socle commun et la création d'instances.

À la suite de l'accompagnement, une personne a été embauchée pour la coordination du 37<sup>ème</sup> Parallèle. Aujourd'hui, ce qui est satisfaisant pour nous c'est de constater que les compagnies sont en cours d'appropriation des outils mis en place lors de l'accompagnement et mettent leur fonctionnement à l'épreuve avec des séances de travail en autonomie. »

**Guillaume Lopin,** Chargé de mission DLA Indre-et-Loire

**BÉNÉFICIAIRE** « Ce collectif est un vivier de compétences, de savoir-faire et d'idéaux. Le DLA a été pour nous une étape très forte dans notre structuration. Grâce à lui, nous avons bénéficié d'un regard extérieur et d'une démarche professionnelle pour réfléchir sur notre organisation et nos statuts. Cela nous a permis de créer l'association et de nous orienter vers un fonctionnement collégial. Aujourd'hui, tout est décidé de façon consensuelle et c'est un vrai point fort du 37<sup>ème</sup> Parallèle ! À présent, notre objectif c'est de faire du 37<sup>ème</sup> Parallèle un lieu ouvert sur l'extérieur, qui peut accueillir des compagnies en résidence et qui interagit avec son environnement. »

**Hélène Bourdon,** Chargée de production et de diffusion, Compagnie du Coin



### COLLECTIF 37<sup>ème</sup> PARALLÈLE

2012\_Naissance

**OBJECTIF** Favoriser la création artistique ; enrichir les pratiques professionnelles ; permettre l'émergence et le développement de compagnies

**FORMES DE COOPÉRATION** Artistique ; technique ; institutionnelle

9 structures permanentes

15 emplois permanents

500 intermittents employés par an

# 49 000

structures accompagnées depuis la création du DLA



# 620 000

emplois consolidés depuis la création du DLA

## TROIS PROJETS À LA LOUPE

Le DLA ACCOMPAGNE une très grande diversité de secteurs, de structures et aborde différentes problématiques. À chaque contexte, à chaque besoin, il doit adapter sa manière de faire et trouver des solutions appropriées. Découvrez à travers trois cas comment le DLA contribue au développement de l'Économie sociale et solidaire.

### STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION



**CONTEXTE** Créé en 2012 par 8 personnes aux compétences plurielles – alliant développement durable, design et insertion socioprofessionnelle – Api'Up a pour objet la création de meubles dans une démarche d'économie circulaire associée à une mission d'insertion par l'activité économique.

**BESOIN** Les porteurs décident de faire appel à un accompagnement DLA avec le soutien de la région Aquitaine et du département des Landes pour définir un modèle économique. En 2012, un deuxième accompagnement portant sur la stratégie commerciale et marketing est venu compléter le premier.

**ACCOMPAGNEMENT** L'objet du premier accompagnement porte sur la réalisation d'une étude de faisabilité du projet tandis que le second renforce et structure les circuits d'approvisionnement et de commercialisation.

**RÉSULTATS** Aujourd'hui, Api'Up emploie 4 permanents et 9 personnes en insertion. L'accompagnement a permis la mise en place de stratégies sur le positionnement territorial de la structure. Il lui a également permis de définir son circuit de production et de distribution. ☒

### RESSOURCES HUMAINES EN PARTENARIAT AVEC UN OPCA

**CONTEXTE** L'association AMPG (Aide matérielle et morale à la population gitane), dans l'Aude, contribue à l'insertion sociale des populations tsiganes. Elle a bénéficié d'un accompagnement DLA mené en partenariat avec Unifaf, dans le cadre de la création d'une nouvelle activité d'insertion par l'activité économique en 2013 (activités de débroussaillage et de déménagement social).

**BESOIN** L'évolution de ses missions a bouleversé l'organisation interne de la structure. L'accompagnement s'oriente donc sur des dimensions économiques et juridiques mais également sur la gestion des ressources humaines.

**ACCOMPAGNEMENT** Deux étapes d'accompagnement sont mises en place : une première étape portant sur l'accompagnement au développement d'un « pôle insertion » au sein de la structure, puis un volet mené conjointement par Unifaf et le DLA sur les éléments d'organisation, RH et formation.

**RÉSULTATS** L'accompagnement dans le cadre du partenariat DLA-Unifaf a permis à la structure bénéficiaire de disposer de nouveaux outils RH, notamment un plan de formation pluriannuel et des fiches de poste pour les 22 salariés de l'association. Cinq salariés ont participé à des formations collectives grâce à son rapprochement avec Unifaf. ☒

### ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF IAE

**CONTEXTE** Suite à la réforme de l'IAE, et selon une enquête menée par le DLA régional (porté par la CRESS PACA), les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) en PACA ont exprimé le besoin de repenser leur modèle économique et de s'ouvrir davantage vers de nouvelles ressources, notamment privées.

**BESOIN** Les SIAE interrogées exprimaient plus spécifiquement le besoin de travailler sur leur projet

associatif, leur offre de services, la compréhension de leur environnement et la création d'outils de communication adaptés.

**ACCOMPAGNEMENT** L'accompagnement à la stratégie commerciale et marketing a touché 25 SIAE et 2 collectifs IAE. Il s'est déroulé en trois temps : un rendez-vous individuel en amont, 4 jours en collectif et un rendez-vous individuel de suivi. Il a été réalisé par un prestataire externe.

**RÉSULTATS** La démarche marketing et commerciale étant bien souvent un bouleversement de la philosophie et des méthodes dans les SIAE, l'accompagnement a été particulièrement apprécié. À l'issue de celui-ci, 16 SIAE ont déclaré avoir une vision stratégique clarifiée, et une embauche afin de pourvoir un poste de commercial a pu être réalisée. ☒

# TROIS COLLECTIVITÉS TÉMOIGNENT

— Au niveau local, les collectivités jouent un rôle essentiel dans l'équilibre économique et dans la vie du dispositif. Illustration de cet engagement à travers les témoignages de **Muriel Pelosato**, Directrice du secteur Vie associative du Conseil régional de Lorraine, **Sandra Guilmin**, Chargée de mission Économie sociale et solidaire de la Ville et Eurométropole de Strasbourg, et de **Elisabeth Scarpa**, Responsable du pôle Économie sociale et solidaire du Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques.

**20 %**  
du budget DLA provient  
des collectivités

## Quelle est, selon vous, la plus-value du DLA ?

— **M.P.** : la région a souhaité s'investir pleinement dans le DLA, dès 2005, car il complète naturellement l'ensemble des dispositifs en faveur du champ associatif. Le DLA renforce la structuration professionnelle des associations du territoire et apporte un éclairage extérieur et objectif sur leur fonctionnement. C'est un outil devenu incontournable et ancré dans le paysage associatif régional.

— **S.G.** : le DLA constitue pour l'Eurométropole de Strasbourg un outil au service des structures de l'ESS. Il vise leur pérennité et leur développement. C'est un partenaire que nous finançons car son impact auprès des structures est avéré (pérennité, emplois, gouvernance, etc.). J'apprécie le travail d'analyse et de prise de recul que fait le DLA sur le territoire et les structures qui le composent.

— **E.S.** : accompagner des initiatives sociales et solidaires nécessite des savoirs, méthodes et outils, ainsi qu'une culture et des réseaux spécifiques. Ainsi, en fédérant autour de lui différents acteurs dans le secteur d'intervention de l'association (représentants des collectivités locales, des fédérations, banques, consultants etc.), ce dispositif constitue un véritable outil de développement local au service des territoires.

## Comment se traduit votre partenariat avec le DLA ?

— **M.P.** : ce partenariat est à la fois financier et technique. La région soutient financièrement, dans le cadre de conventions d'objectifs, les 4 DLA départementaux et le DLA régional. Elle est présente aux différents comités d'appui et de suivi des DLA. Le secteur Vie associative du Conseil régional assiste aussi aux restitutions des accompagnements autant que possible et selon la volonté des structures accompagnées.

— **S.G.** : le partenariat avec le DLA rejaillit sur tout notre travail car nous échangeons aussi en dehors du comité d'appui. Quand l'Eurométropole repère un souci, elle peut mettre en contact une structure avec le DLA. Le dialogue est donc permanent et le chargé de mission DLA participe à nos groupes de travail quand l'intérêt du territoire est en jeu.

— **E.S.** : le département des Pyrénées-Atlantiques, par le biais de son Pôle ESS, apporte, depuis 2008, un soutien financier au DLA qui se répartit en trois axes :

- Renforcement de l'offre de service interne ;
- Abondement du fonds d'ingénierie afin d'allonger la durée moyenne des accompagnements individuels ;
- Un programme d'accompagnement collectif sur un territoire identifié.

Une réflexion partagée sur les enjeux et priorités d'accompagnement est également mise en œuvre.

Les partenaires historiques en parlent aussi

« **Le DLA est très réactif et a une adaptabilité réelle par rapport aux besoins qui émergent sur un territoire. Il touche à tous les sujets, aide les structures à franchir de nouvelles étapes, et contribue au développement économique du territoire.** »

**Maëlig Le Bayon** –  
Chargé de mission Emploi -  
Direccte Bretagne

« **Le DLA est un outil d'appui incontournable aux acteurs d'utilité sociale. Les opérateurs possèdent une connaissance fine du secteur de l'économie sociale, de son environnement et de ses problématiques. De ce fait, plusieurs collectivités locales des Pays de la Loire ont intégré le DLA dans leur boîte à outils d'intervention et soutiennent activement le dispositif.** »

**Olivier Bourhis** –  
Directeur territorial - Caisse  
des Dépôts, Direction  
régionale Pays de la Loire





« Le DLA doit accompagner les acteurs de l'ESS vers des mutations essentielles. »

Gabrielle Gauthey

# UNE QUESTION AUX PILOTES NATIONAUX

\_\_\_ **QUELLE PLACE ET QUELLE AMBITION POUR LE DLA** au regard des enjeux de l'Économie sociale et solidaire aujourd'hui ? L'État, la Caisse des Dépôts et le Mouvement associatif répondent à cette question.

## Gabrielle Gauthey

Directrice des Investissements et du Développement local – Caisse des Dépôts

— **En 2002, la Caisse des Dépôts a créé le DLA avec l'État afin de développer l'emploi et les activités d'utilité sociale qui sont un enjeu majeur de la cohésion sociale et territoriale de notre pays.**

Aujourd'hui les enjeux pour le monde associatif, et plus largement l'ESS, ont évolué : des besoins sociaux croissants face à des ressources publiques en diminution, des démarches locales d'acteurs qui s'organisent et s'engagent pour changer d'échelle, mutualiser, se regrouper, construire des partenariats innovants et orientés vers la création d'emplois... Le DLA doit accompagner les acteurs de l'ESS vers ces mutations essentielles et réaffirmer son rôle en matière de développement économique local tout en conservant les caractéristiques qui en font un dispositif à forte valeur ajoutée : une mobilisation d'expertise interne et externe s'appuyant sur une organisation nationale, un ancrage local et une complémentarité avec les acteurs et réseaux de l'ESS. ✘

« Le DLA doit permettre de répondre aux enjeux de création d'emplois et d'insertion durable des personnes dans l'emploi au sein de l'ESS. »

Myriam Mesclon-Ravaud

## Myriam Mesclon-Ravaud

Sous-directrice, Sous-direction des Parcours d'accès à l'emploi. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

— **En 2014, le DLA a été inscrit dans la loi relative à l'Économie sociale et solidaire et le décret qui vient de paraître entérine son action et son fonctionnement sur les territoires.**

Outil d'appui à la fonction employeur, le dispositif doit permettre de répondre aux enjeux de création d'emplois et d'insertion durable des personnes dans l'emploi au sein de l'ESS ; il a vocation à accompagner les structures d'utilité sociale en matière de gestion des ressources humaines, de sécurisation des parcours professionnels, et d'évolution des emplois et des qualifications. Cet objectif de consolidation et de développement de l'emploi dans le secteur de l'ESS – qui est souvent un partenaire de la mise en œuvre des politiques publiques –, constitue une préoccupation majeure et partagée qui permet de fédérer les soutiens des différents acteurs intervenant dans le cadre de ce dispositif au côté de l'État. ✘



## Nadia Bellaoui

Présidente du Mouvement associatif

— **Les associations sont les principales bénéficiaires actuelles du DLA. Les chargés de mission DLA ont acquis une expertise des problématiques associatives**

tant en termes de modèles socio-économiques, de gestion que de gouvernance ou d'emplois. À l'heure où le monde associatif est confronté à de profondes évolutions de son environnement, ils jouent un rôle crucial d'accompagnement au changement dans les associations. Ils aident notamment ces dernières à surmonter le retrait des finances publiques, à développer des stratégies de mobilisation de nouvelles ressources et à structurer leur GRH. Ils contribuent ainsi à renforcer l'efficacité économique du monde associatif et à préserver ses salariés. La spécificité de leurs interventions complète utilement l'appui des réseaux associatifs à leurs membres. Alors que les coups de rabot budgétaires dans les finances publiques se multiplient, il nous semble donc primordial de préserver cette politique publique qui joue un rôle utile dans la bataille pour l'emploi. ✘



« Les DLA jouent un rôle crucial d'accompagnement au changement dans les associations. »

Nadia Bellaoui

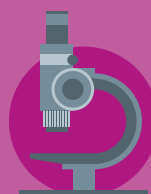
## 1 Accueil

- Rencontre avec la structure et analyse de la pertinence d'une intervention DLA.
- Orientation, le cas échéant, vers d'autres acteurs de l'accompagnement ou personnes ressources.



## 2 Diagnostic

- Diagnostic partagé avec la structure de sa situation et identification de la problématique.
- Élaboration d'un plan d'accompagnement (prestations de conseil individuelles ou collectives, appui technique, mécénat de compétences ou actions initiées par la structure elle-même).



## 3 Accompagnement

- Mise en œuvre et suivi du plan d'accompagnement incluant les prestations de conseil financées par le DLA. Durée : généralement entre 2 et 5 jours.
- Recherche et suivi des prestataires mobilisés dans ce cadre.



## 4 Suivi

- Bilan de l'accompagnement avec la structure.
- Mesure de l'impact de l'accompagnement sur le développement des activités et des emplois de la structure.



## UN RÉSEAU D'ACTEURS

### 106 DLA DÉPARTEMENTAUX

Les DLA départementaux accueillent, informent et accompagnent les structures locales et sont portés par des associations implantées sur le territoire.

### 24 DLA RÉGIONAUX

Les DLA régionaux accompagnent des structures d'envergure régionale, aident à définir une stratégie régionale d'accompagnement et animent le dispositif sur la région.

### AU NIVEAU NATIONAL

Six centres de ressources thématiques

Les DLA départementaux et régionaux peuvent s'appuyer sur des experts sectoriels, organisés en 6 Centres de ressources DLA : Culture, Environnement, Sport, Social et médico-social, Financement, Insertion par l'activité économique.

Un animateur national

L'Avise assure l'animation au niveau national du dispositif. Elle met en réseau, qualifie et outille les chargés de mission DLA.

Une gouvernance multipartite

Un Comité de pilotage stratégique définit les orientations du dispositif. Il est composé de l'État, de la Caisse des Dépôts, du Mouvement associatif et de l'Association des Régions de France.

# DLA+

Editeur : Association Avise - 18 avenue Parmentier 75 011 Paris •  
Président de l'Avise : Hugues Sibille •  
Directrice de la publication : Cécile Leclair •  
Rédaction : Anne-Cécile Denis, Suzel Campagnoli •  
Suivi de production : Nadège Rodrigues •  
Conception et réalisation : Entrecom •  
Crédits photo : p.1 et p.4 : Romain Lhuillier - p.1 : Sébastien Zambon - DR •  
Impression : Imprimerie Centrale de Lens, rue des Colibris, 62 300 Lens sur papier cocoon certifié FSC •  
Dépôt légal : Octobre 2015



EN SAVOIR PLUS

Info-dla.fr

