

Ce guide a été réalisé par un Groupe de Travail C2RA/DLA suite aux réunions d'échanges de novembre 2006 entre les chargés de mission des DLA d'Aquitaine et les prestataires ayant déjà réalisé des missions en Région.

Il a pour vocation à clarifier le contexte de l'intervention des prestataires, à expliciter et à faciliter les modalités de coopération.

I- Le Dispositif Local d'Accompagnement

❖ Le DLA : un outil de proximité pour les associations et les territoires

- ✓ Le DLA est une initiative du Ministère de l'emploi, du travail, et de la cohésion sociale et de la Caisse des Dépôts. Les DLA sont fonctionnels, en Aquitaine, depuis 2004.
- ✓ **Un objectif: favoriser la consolidation, la pérennisation et le développement des activités d'utilité sociale et des emplois dans les structures de l'Economie Sociale et Solidaire** (associations, structures de l'Insertion par l'Activité Economique, structures coopératives)
- ✓ **Une démarche :**
 - une expertise spécialisée
 - un accompagnement personnalisé
 - un suivi régulier
- ✓ **Des principes :**
 - Une démarche libre et volontaire de la structure accompagnée
 - La mise en synergie des acteurs du territoire
 - **Un ciblage adapté au territoire :** Les comités de pilotage départementaux (composés des financeurs, d'élus locaux, de représentants des services de l'état, des collectivités et des réseaux associatifs) fixent des objectifs et des orientations pour le territoire. Les cibrages en terme de secteur d'activités et de type de mission peuvent donc varier d'une zone à l'autre.
- ✓ **Un financement mixte:** Etat (DDTEFP) + Caisse des Dépôts + Fonds Social Européen + éventuellement d'autres financeurs (Mairies, CG, CR, autres collectivités ...) en fonction des DLA

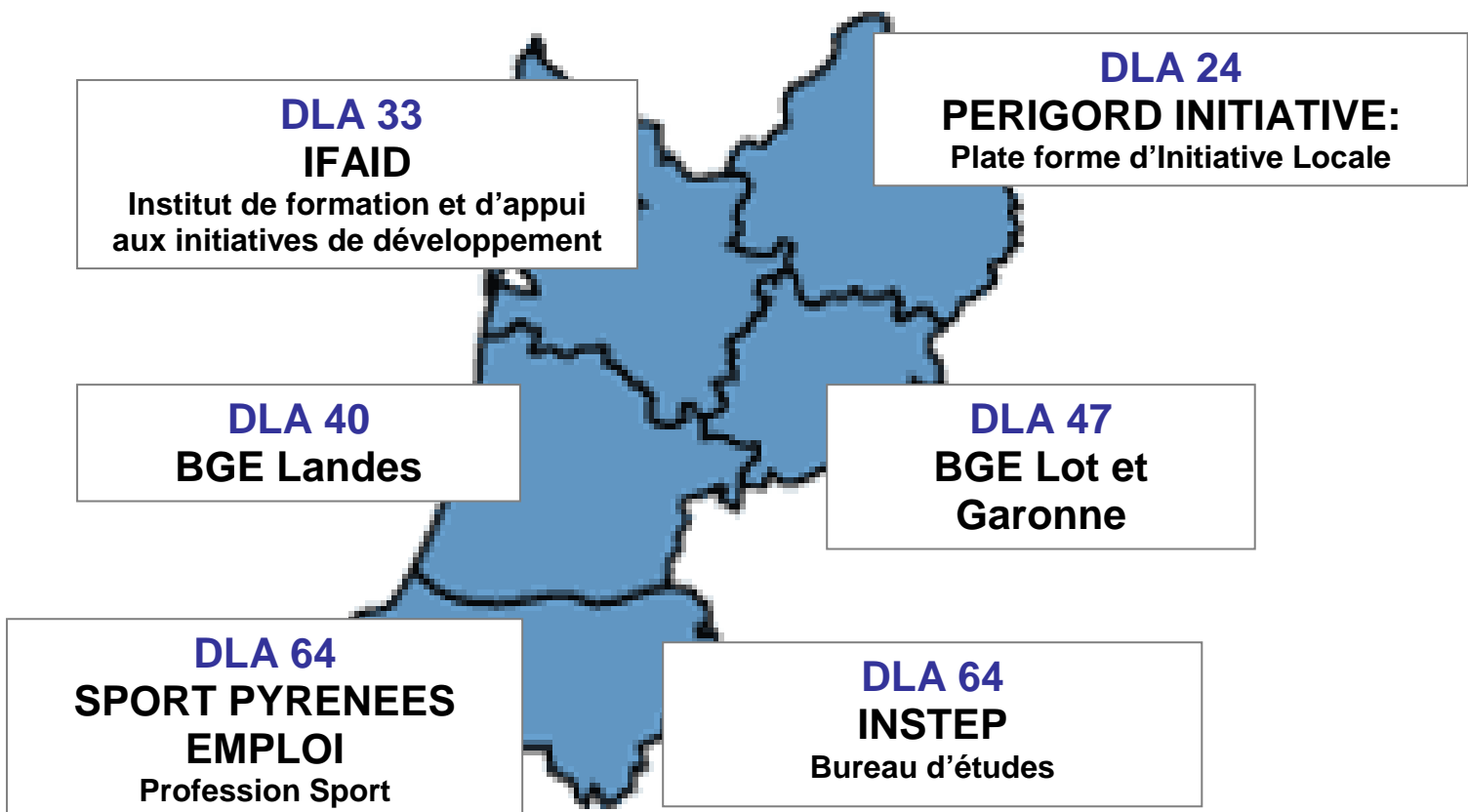
❖ Un dispositif local au cœur d'un réseau national



Le DLA est:

- ✓ Une structure locale de proximité en lien avec les structures et l'ensemble des acteurs de son territoire
- ✓ Qui bénéficie d'un appui régional et national
- ✓ Et d'une expertise nationale spécialisée et reconnue

❖ Les DLA en Aquitaine



Le C2RA Centre Régional de Ressources et d'Animation est porté par la **CRESS** Aquitaine Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

II-La démarche d'accompagnement des structures

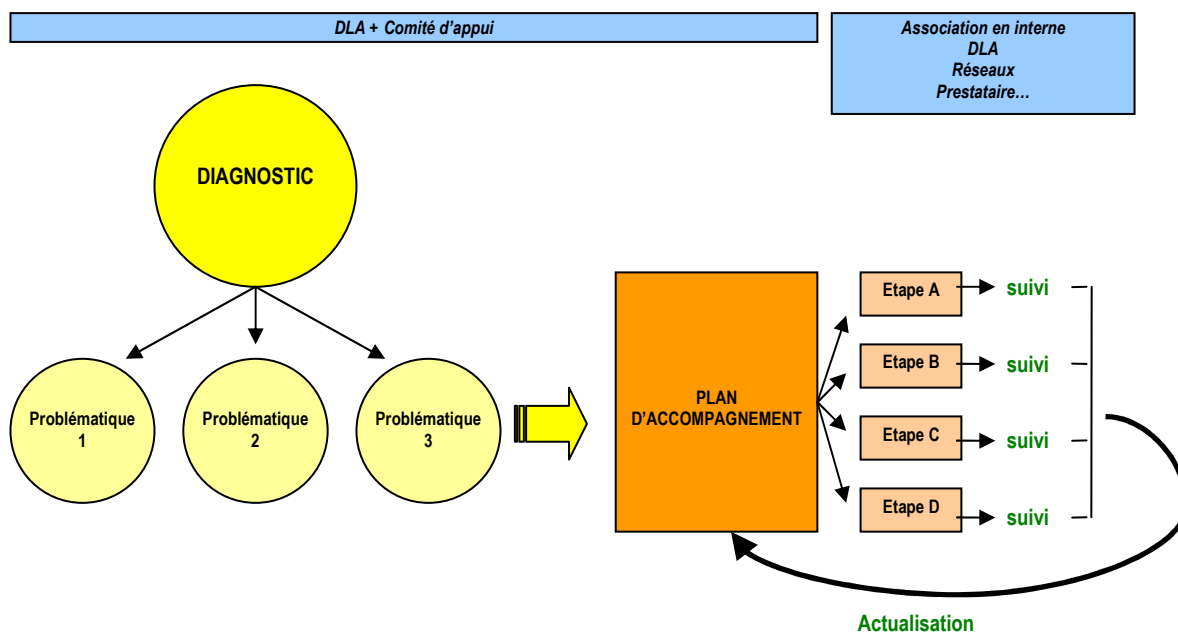
❖ le DLA est en charge de :

- **accueillir les structures**
- **réaliser un diagnostic**
- **proposer un plan d'accompagnement** pouvant prévoir plusieurs actions d'accompagnement de différentes natures (conseil, formation, appui technique...) et de différents acteurs (DLA – offre interne et/ou ingénierie, partenaires locaux et notamment réseaux associatifs, association elle-même...)
- **suivre et évaluer**, dans le temps, la mise en œuvre du plan d'accompagnement

❖ Le DLA est aidé dans ses missions par un Comité d'appui.

Le Comité d'appui est une **instance consultative** composée de personnes qualifiées (techniciens des services de l'Etat et des collectivités, réseaux associatifs, acteurs bancaires et financiers...). Il émet un **avis technique** sur les diagnostics effectués et sur les plans d'accompagnement. Il mobilise, le cas échéant, les **ressources propres de ses participants**.

❖ Schéma de la démarche d'accompagnement :



❖ Les particularités associatives :

L'accompagnement des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, et notamment des associations nécessite de prendre en compte certaines spécificités :

- ✓ **L'objet associatif** : qu'il soit social, culturel ou bien sportif, le projet associatif est au cœur de la vie associative et par conséquent un des éléments de référence. A ce titre, par exemple, la notion de « rentabilité » d'une activité associative n'a pas le même sens que pour une activité industrielle ou commerciale.

- ✓ **Les intervenants associatifs** : des liens importants et souvent complexes lient 5 catégories :
 - *Les usagers/bénéficiaires* des services de l'association, avec lesquels un lien affectif fort se lie parfois (ex : parents des enfants d'une crèche, bénéficiaires de services sociaux ...)
 - *Les bénévoles* qui donnent quelques heures ou tout leur temps et avec lesquels les notions d'exigence professionnelle/efficacité sont complexes à définir.
 - *Les salariés* (dirigeants, cadres, employés) qui gèrent l'association au quotidien mais qui peuvent être amenés à prendre toutes les décisions stratégiques en l'absence d'un CA impliqué.
 - *Le Conseil d'Administration*, qui représente la gouvernance élue de l'association, mais qui est parfois absent dans la gestion quotidienne ... et de la prise de décision.
 - *Les éventuels financeurs* (collectivités locales, services décentralisés de l'Etat, mécènes ...) peu présents dans les CA, mais impliqués de fait dans les stratégies associatives et parfois au sein des comités de pilotage ...

L'accompagnement associe l'ensemble des intervenants, en particulier l'équipe bénévole dirigeante du CA (si le CA est peu impliqué, faire prendre conscience à l'association de la responsabilité et de la nécessaire implication de celui-ci) et doit également s'appuyer sur l'environnement (**réseaux associatifs**, politiques publiques ...).

III- Les missions d'ingénierie réalisées par des prestataires

❖ Rôle du prestataire dans le dispositif :

- ✓ **Les missions confiées aux prestataires par le DLA font partie intégrante du plan d'accompagnement. Le prestataire doit impérativement replacer son intervention dans le contexte de ce plan d'accompagnement**
- ✓ **Les missions confiées aux prestataires ont pour but d'accompagner les structures dans leur recherche de solidité et de pérennité.**
 - Il ne s'agit donc pas systématiquement ni simplement d'un audit de la structure et de son organisation. Celui-ci peut s'avérer nécessaire mais dans ce cas, le lien avec la pérennité de la structure doit apparaître clairement tant dans la démarche que dans l'analyse et les préconisations.
 - Il est donc essentiel de toujours garder à l'esprit l'objectif spécifique du dispositif, à savoir l'apport d'une réelle plus value pour la structure dans sa démarche de pérennisation, notamment des emplois.
 - Dans la mesure du possible et en dehors des missions techniques spécifiques, l'objectif est « d'apprendre à faire » plus que de « faire ».
 - Ceci signifie également qu'en aucun cas le prestataire ne devra imposer sa propre vision à la structure, mais au contraire suggérer de nouvelles orientations tout en s'imprégnant de la démarche globale de la structure et de son projet associatif.

❖ Référencement des prestataires :

Il existe deux systèmes de référencement des prestataires :

- ✓ **Un référencement national** au sein du logiciel de gestion du dispositif (Enée). Chaque acteur du dispositif (DLA, C2RA, CNAR...) a la possibilité de référencer un prestataire et d'effectuer une recherche par compétence, secteur d'activité et secteur géographique. Il est mentionné pour chacun des prestataires les DLA pour lesquels des missions ont déjà été réalisées ce qui permet des échanges entre chargés de mission DLA.

- ✓ **Un référencement régional** au sein d'une base de données accessible au C2RA et aux DLA d'Aquitaine et qui privilégie très largement les prestataires locaux.
Cette base de données est alimentée à partir de **fiches d'identification détaillées**. Pour être enregistrée par le C2RA, **la fiche du prestataire doit être validée par l'un des DLA** de la Région lors d'un entretien (téléphonique ou physique).
Les DLA et le C2RA d'Aquitaine sont libres de faire évoluer cette base de données en fonction, notamment, de leurs besoins et de l'évaluation des missions réalisées.

❖ Procédures de sélection

Lorsque le plan d'accompagnement de la structure prévoit une mission d'ingénierie, celle-ci fait l'objet d'un **appel à propositions** auprès de plusieurs prestataires.

- ✓ Les prestataires (2 à 4 en général) sont sollicités par le DLA en fonction des critères suivants : **compétences techniques, connaissance du secteur, qualité des accompagnements déjà effectués, disponibilité**.
- ✓ Le prestataire répond, pour chaque mission confiée, à un **cahier des charges** qui précise les enjeux et les objectifs ou résultats à atteindre de la mission **auquel sont joints la fiche de diagnostic et le plan d'accompagnement global de la structure**. Des indications comme le budget maximal de la mission, la durée, le délai d'intervention, des éléments méthodologiques, les personnes à associer pendant l'accompagnement peuvent compléter le cahier des charges.
- ✓ Le prestataire répond aux appels d'offre par une **proposition d'intervention écrite** transmise par voie postale ou voie électronique dans les délais précisés par le DLA. (15 jours en général)
- ✓ **S'il ne peut ou ne souhaite pas répondre à l'appel d'offres, le prestataire informera le DLA** dès réception du cahier des charges par téléphone ou par courrier électronique
- ✓ **Le DLA s'engage à informer par voie électronique le prestataire lorsque sa proposition n'est pas retenue**. Le DLA pourra expliciter le motif du refus si le prestataire en fait expressément la demande.
- ✓ Le prestataire ne doit pas utiliser le cadre de la mission prescrite par le DLA pour répondre à une **demande directe** de prestation de la structure, hors du contexte de la mission proposée ou du moins sans en référer au DLA par écrit ou par voie électronique.
- ✓ Le prestataire est tenu à une obligation de **confidentialité**. Les documents remis lors des appels d'offre devront être détruits si le prestataire n'est pas sélectionné. Les informations rassemblées par le DLA et le prestataire ne devront, en aucun cas, être diffusées.
- ✓ **Le prestataire est sélectionné par concertation entre le chargé de mission DLA et la structure bénéficiaire** notamment en fonction des critères définis ci-dessus et du coût de l'intervention.

❖ Réalisation de la mission

- ✓ **Dans la mesure du possible, le lancement de la mission s'effectue au cours d'une réunion tripartite** avec l'association et le prestataire **permettant de confirmer que l'ensemble des acteurs à la même compréhension de la mission** (enjeux, problématiques, objectifs, méthodologie)
- ✓ Une **convention tripartite** (DLA / association / prestataire) précise les modalités opérationnelles de la mission et les engagements de chacun.
- ✓ Le prestataire s'engage à **informer régulièrement** le DLA de l'avancement de sa mission (a minima, il enverra une note mensuelle par voie électronique).

- ✓ Si au cours de sa mission, le prestataire pressent une réorientation nécessaire de son étude ou une inefficacité de son action par rapport à des contraintes externes, il **devra immédiatement en informer le DLA pour prise de décision rapide : réorientation, suspension, arrêt de l'accompagnement**.
- ✓ Le prestataire conventionné par le DLA s'engage à organiser un **temps de restitution** de la mission réalisée **associant systématiquement les responsables de la structure concernée et le chargé de mission DLA** (sauf mention explicite dans la convention). La restitution est conduite, par le prestataire ou par l'association, sur la base d'un rapport final remis **au préalable** par le prestataire à l'association **et** au DLA .
La restitution a pour objet de présenter de façon synthétique le travail réalisé, d'échanger sur la situation de la structure après l'intervention et sur les perspectives de mise en œuvre des préconisations.
- ✓ **Le prestataire s'engage à respecter, tout au long de sa mission, le cahier des charges, les objectifs généraux du dispositif et les clauses de la convention tripartite.**

❖ Evaluation

- ✓ Une fois la prestation réalisée, des **questionnaires d'évaluation** sont adressés par le DLA:
 - à l'association bénéficiaire pour évaluer les modalités d'intervention, son déroulement, les compétences du prestataire, les résultats de l'intervention, l'impact et la durabilité de l'intervention.
 - au prestataire pour évaluer le diagnostic DLA, le déroulement de l'intervention, ses résultats
- ✓ Dans sa **mission de suivi des structures accompagnées**, le DLA peut réaliser un « **diagnostic de suivi post-accompagnement** » qui vise notamment à mesurer l'impact des missions. Les résultats de cette évaluation à moyen terme pourront être communiqués aux prestataires.
- ✓ Ces évaluations ont pour but l'amélioration de la qualité de l'accompagnement et de la plus value pour l'association.

❖ Contenu des propositions de mission et rapports de mission

☒ La proposition d'intervention doit comporter les éléments suivants :

- **Page de garde :**
 - ✓ Structure porteuse du DLA + nom du DLA
 - ✓ Nom de la structure à accompagner
 - ✓ Date de la proposition d'intervention
 - ✓ Nom du contact pour votre structure
 - ✓ Coordonnées de votre structure
 - ✓ Logos des financeurs (DDTEFP, Fond Social Européen, Caisse des Dépôts)
- **Eléments du dossier :**
 - ✓ Rappel de la commande **en bref (pas de copier-coller du cahier des charges)** : le bénéficiaire, la problématique, les enjeux, les objectifs, la mission
 - ✓ L'intervention du prestataire : méthodologie, identification des personnes ressources, éléments évalués (environnement, secteur d'activité, spécificités associatives...), étapes de l'intervention, éléments de sortie, critères de suivi, éléments complémentaires (expériences, approche spécifique...)
 - ✓ La proposition du prestataire : compétences de l'intervenant, nombre de jours d'intervention, planification de l'intervention, budget de la mission

Le choix du prestataire est un moment très important pour la structure, le DLA ... et le prestataire retenu. Il est donc primordial que le DLA puisse déceler, dès l'appel d'offres, **une valeur ajoutée** en terme de **compréhension de la problématique, réponse méthodologique et pistes de réflexions**.

☒ **Le rapport final** permet à l'association de garder en mémoire le travail réalisé et de se référer aux préconisations et au chargé de mission DLA d'assurer un suivi de l'accompagnement. Il devra comporter les éléments suivants:

- **Page de garde** : mentionner la DDTEFP, la Caisse des Dépôts et le FSE comme financeurs de la mission et le DLA comme commanditaire;

- **Eléments du dossier** :

- ✓ Bref rappel de la commande, des objectifs visés et de la méthodologie employée
- ✓ Calendrier précis du travail réalisé + identité des intervenants
- ✓ Présentation du travail réalisé, résultats obtenus, explications, difficultés rencontrées
- ✓ Plan d'actions : préconisations et échéancier
- ✓ Annexes : outils utilisés ou réalisés

IV – Documents disponibles

→ Accès aux documents sur le site de la CRESS Aquitaine :

www.cressaquitaine.org

Rubrique : les DLA d'Aquitaine

Sous Rubrique : Documents pour les prestataires

→ Fiche d'identification

→ Guide à destination des prestataires

→ Logos Ministère de l'emploi, Caisse des Dépôts, FSE, DLA