



# Évolution du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

*Les propositions du mouvement associatif organisé*

*Les associations sont aujourd'hui confrontées à de profondes transformations de leur environnement. Tous les indicateurs annoncent, à court et moyen terme, un changement de paradigme dans leur gestion et leurs modèles organisationnels. Dans ce contexte, un accompagnement structuré semble plus que jamais une solution nécessaire pour permettre aux structures associatives d'évoluer tout en préservant leur utilité sociale.*

*Depuis dix ans, le Dispositif Local d'Accompagnement offre, avec l'appui des réseaux associatifs à leurs membres, une réponse pertinente face à l'ampleur des besoins d'accompagnement des structures, confirmée par une récente consultation CPCA / Avise en partenariat avec le CSA<sup>1</sup>. En permettant à ses bénéficiaires de prendre du recul sur leur situation, en les invitant à réinterroger leur projet associatif, en établissant avec eux un diagnostic partagé de leurs forces et de leurs faiblesses, le DLA constitue une action publique structurante en faveur du développement durable de la vie associative.*

<sup>1</sup> Consultation CPCA / Avise en partenariat avec le CSA sur les besoins d'accompagnement des associations menées auprès de 2500 associations en mai 2011.

*Le renforcement du DLA va dans le sens d'une consolidation de l'innovation et de l'économie (activités, emplois) des structures associatives de l'ESS. Ces structures, de par leur singularité, leur apport aux territoires, aux populations, à l'emploi, nécessitent des moyens permettant leur développement. Les dispositifs d'accompagnement comme le DLA sont des outils utiles qui y contribuent.*

*Le mouvement associatif organisé, représenté par la CPCA, a saisi l'occasion de la mission d'évaluation du dispositif DLA pour mener une large consultation auprès des six Cnar sur les éléments de bilan et les pistes d'évolution du dispositif. S'appuyant sur cette consultation ainsi que sur les enseignements tirés de sa participation régulière au comité de suivi DLA, le mouvement associatif souhaite rappeler à la mission d'évaluation du DLA la pertinence de ce dispositif en revenant dans un premier temps sur les apports de son action auprès des structures associatives. A partir de ces éléments de bilan, des pistes d'évolution, co-construites avec les Cnar, sont proposées en vue d'améliorer la cohérence du DLA, d'accroître sa pertinence, de renforcer son efficacité, d'optimiser son fonctionnement et d'envisager l'élargissement de son action.*

# Un bilan qui témoigne de la pertinence et de l'utilité du dispositif DLA

Après près de dix années de fonctionnement, le bilan du DLA est incontestablement positif pour le monde associatif. Parmi ses principaux apports, il est intéressant de souligner que le DLA :

- a fait la preuve de son efficacité à consolider les structures qu'il accompagne et à pérenniser leurs emplois (cf. mesure d'impacts<sup>1</sup>);
- a démocratisé le recours à l'accompagnement en permettant à des structures peu dotées de bénéficier de ses interventions;

<sup>1</sup> Etude d'impacts Avise / CPCA / Cnar Financement, menée successivement en 2009 et 2010, auprès de 300 structures accompagnées

- a contribué à développer une culture de l'accompagnement au sein des réseaux associatifs, complémentaires à son apport.

Plus largement, le DLA a contribué à faire prendre conscience à l'ensemble des partenaires associatifs de l'enjeu décisif que représente l'accompagnement. De plus, la fonction de diagnostic général des opérateurs DLA constitue un élément essentiel de la plus-value du dispositif. Véritable maïeutique, ce diagnostic permet de révéler les enjeux stratégiques du développement des structures qui se cachent derrière les besoins exprimés.

## Pistes d'évolution du dispositif

### Améliorer la cohérence du dispositif en renforçant l'implication des réseaux

La complémentarité entre réseaux et DLA a conduit à renforcer l'efficacité des interventions et la satisfaction des bénéficiaires des accompagnements. Le lien entre réseaux et DLA a beaucoup évolué et la cohérence des interventions s'est accrue au fil des années. Ce travail « main dans la main » a l'intérêt de contribuer au renforcement des fédérations puisqu'il les incite à développer des dispositifs d'accompagnement internes complémentaires à l'apport du DLA. Il participe aussi à l'établissement de liens directs voire de partenariats entre grandes fédérations. Il permet enfin au DLA de renforcer l'impact de ses interventions. Les apports du DLA et des réseaux étant différents et complémentaires, ils justifient des financements distincts.

En revanche, si cette complémentarité opérationnelle se fait de plus en plus systématique, elle ne s'accompagne pas toujours d'une participation des réseaux au sein des comités d'appui du DLA, ni même au sein des instances politiques de pilotage du dispositif. La présence des réseaux en comité

d'appui nécessite du temps et représente un coût aujourd'hui non financé par le dispositif et difficile à supporter pour les fédérations.

#### Propositions

##### 1. Renforcer la complémentarité DLA / Réseaux

Afin de garantir des interventions de qualité, il conviendrait d'encourager les articulations opérationnelles entre réseaux et DLA en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes et en cherchant à les généraliser. Concrètement, associer avec l'accord de l'association accompagnée les fédérations au moment de l'élaboration du diagnostic via un échange préalable avec le chargé de mission DLA permettrait de conforter cette logique. Cela peut aussi passer par des chartes de convention de partenariat DLA/Réseaux ou des dispositifs d'ingénierie restreints construits en partenariat avec des réseaux et des fédérations.

##### 2. Accroître la participation des réseaux et des fédérations au sein des instances de pilotage nationale et régionales du dispositif

Le renforcement de la participation des réseaux et des fédérations au sein des instances de pi-

lotage nationale et régionales du dispositif est une condition pour permettre une réelle complémentarité d'intervention. Concrètement, cela pourrait passer par un renforcement du comité de pilotage régional dans une fonction strictement politique (comme c'est le cas en Picardie) impliquant les CPCA régionales à l'image de la présence de la CPCA nationale au comité de suivi national. Ces comités de pilotages régionaux pourraient être recentrés sur leurs fonctions d'orientations stratégiques, de choix d'objectifs, laissant l'instruction des dossiers aux comités de pilotage départementaux. Cette implication des réseaux dans la gouvernance du dispositif est une condition d'un véritable travail d'articulation entre les compétences techniques des DLA et des réseaux, dans une logique de « chaîne de l'accompagnement ».

### 3. Valoriser le rôle des réseaux et fédérations dans les comités d'appui DLA

La participation des réseaux au sein des comités d'appui DLA permet d'affiner les démarches d'accompagnement par des apports sectoriels. Cette participation pourrait faire l'objet d'une contre-partie financière.

## Renforcer la pertinence des interventions en veillant à leur adaptation aux besoins des structures

La consultation CPCA / Avisa de mai 2011 a confirmé l'ampleur des besoins d'accompagnement des associations, liés à l'évolution de leur environnement. Les structures plébiscitent des appuis spécialisés dans la recherche de nouveaux partenaires financiers publics et privés, dans la mise en place de stratégie de communication visant la mobilisation de nouveaux partenaires, dans la gestion des ressources humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles, consolidation et pérennisation des emplois), ainsi que dans mutualisation des moyens pour optimiser, entre autres, les coûts de gestion.

### Propositions

#### 1. Veiller à une bonne adéquation entre l'offre d'accompagnement et les besoins des associations

Tout en restant centré sur les problématiques

originelles (projet associatif, viabilité économique, fonction employeur), les thématiques pourraient être élargies aux nouveaux besoins des associations: relations associations / entreprises, relations contractuelles avec les pouvoirs publics, mutualisation, ... Plus globalement, il s'agit de privilégier les thématiques d'accompagnement portant sur des problématiques de fond ou permettant de franchir des seuils ou de surmonter les phases critiques de la vie des associations: premiers salariés, croissance rapide, remariage d'une nouvelle activité. D'autres formes d'accompagnement (comme par exemple les actions de formation) peuvent répondre aux autres besoins.

## Augmenter l'impact des accompagnements en simplifiant les procédures et en clarifiant les règles applicables du FSE

Aujourd'hui, la lourdeur des procédures du dispositif conduit les chargés de mission DLA à consacrer une part importante de leur temps à des tâches administratives. La nature des financements (dont le FSE) a contribué à complexifier sa gestion. La mise en concurrence de trois consultants par une procédure d'appels d'offres pour chaque sélection de prestataires, pas forcément justifiée par le FSE, s'avère chronophage, disproportionnée. Concernant le FSE, des instructions claires sur les obligations à respecter pour les DLA permettraient de sortir d'une certaine confusion.

### Propositions

1. Apporter de la souplesse dans les procédures du dispositif et simplifier les tâches administratives
2. Clarifier les règles d'application du FSE

## Améliorer la qualité des interventions

Les occasions d'échange entre chargés de mission DLA autour de leurs pratiques professionnelles permettent de rompre leur isolement et de les faire progresser et monter en compétence. Elles contribuent à la qualité de leurs interventions auprès des structures.

D'autre part, les effets de l'accompagnement seront d'autant plus importants que l'apport du prestataire sera adapté. D'où l'importance de l'étape de sélection du prestataire qui ne fait pourtant aujourd'hui l'objet d'aucune recommandation de la part des pilotes.

De plus, la durée des accompagnements semble trop restreinte pour permettre de répondre à des problématiques fondamentales nécessitant un investissement sur la durée, comme c'est le cas par exemple du développement de partenariats.

### Propositions

#### 1. Améliorer la formation des opérateurs

- » Par la mise en place d'un « parcours d'intégration » des nouveaux chargés de mission DLA

Certains DLA n'ont pas le réflexe d'associer les réseaux associatifs à leurs interventions. Pour corriger cette tendance, il serait essentiel que tous les DLA aient une bonne culture générale de l'économie sociale et solidaire et un minimum de culture générale associative, au moins pour connaître les différents réseaux associatifs. C'est pourquoi, il est important que les chargés de mission soient incités à participer aux formations Cnar répertoriées au sein du catalogue de l'Avise. Une formation généraliste sur le secteur associatif et sa structuration pourrait aussi être proposée parallèlement, et permettrait de combattre ces freins. La CPCA, qui regroupe 16 coordinations sectorielles associatives, est prête à s'engager dans le développement d'une telle formation.

- » Par la maîtrise du diagnostic par les chargés de mission DLA

Le diagnostic constituant la plus-value essentielle du DLA, une formation approfondie et obligatoire des chargés de mission DLA à sa réalisation serait indispensable. Cela permettrait de recentrer les moyens des chargés de mission DLA sur cet aspect essentiel que constitue la

conduite du diagnostic partagé avec la structure. Une séquence spéciale de cette formation avec les Cnar sectoriels pourrait être ajoutée.

#### 2. Améliorer la sélection et la qualité des prestataires

- » Par des recommandations sur le choix des prestataires

Le choix des prestataires conditionne fortement la qualité et le résultat de la démarche d'accompagnement. Les fédérations pourraient être associées à ce choix via les Cnar. La pertinence du recours à un système d'habilitation ou à une plate forme d'appel d'offres dédiée aux prestataires afin de garantir la qualité des interventions pourrait être étudiée, en tenant compte de toutes les contraintes et limites inhérentes à ce type de démarche.

- » Par l'animation d'un réseau de prestataires

Des espaces d'échanges de pratiques avec les prestataires pourraient être mis en place pour qu'ils acquièrent une meilleure connaissance des enjeux et des offres d'accompagnements existantes. A l'exemple des actions mises en place par les Cnar environnement et culture, les Cnar pourraient animer ces échanges afin de renforcer la compétence sectorielle des prestataires.

#### 3. Allonger la durée moyenne des accompagnements pour en améliorer la qualité

## Rendre l'organisation du dispositif plus efficiente en clarifiant les fonctions de chacun des opérateurs

Il arrive que les DLA soient partagés entre certaines missions qui relèvent de l'animation territoriale et leurs missions opérationnelles d'accompagnement des structures (accueil, diagnostic, suivi,...). Par ailleurs, une certaine confusion règne actuellement entre les missions techniques, politiques ou de diagnostic des C2RA. Quant aux Cnar, ils ont développé des fonctions très différentes selon leurs secteurs, justifiées par les différences structurelles entre secteurs. Pour chacun de ces opérateurs, une clarification de leurs fonctions et une réaffirmation de leur rôle permettrait d'optimiser l'architecture du dispositif.

## Propositions

### 1. Concentrer l'activité du chargé de mission DLA sur les fonctions d'accueil, d'orientation, de diagnostic et de suivi des structures

Cela s'articulerait avec une mobilisation systématique des réseaux dans les suivis post-accompagnement.

### 2. Recentrer les missions des C2RA sur l'animation du pilotage régional

La fonction plus politique d'animation territoriale est essentielle pour la recherche de financements et permet à des acteurs divers de travailler ensemble. Elle place le dispositif au cœur d'un maillage d'acteurs. En tant que fonction spécifique qui nécessite des compétences propres, elle relève plus du chargé de mission C2RA ou des structures porteuses du DLA que du chargé de mission DLA lui-même. Les C2RA seraient donc recentrés sur un rôle d'animateurs des acteurs régionaux et de l'accompagnement pour contribuer à l'émergence d'une chaîne de l'accompagnement.

### 3. Réaffirmer le rôle fondamental des Cnar dans la détection des besoins d'accompagnements

Par leur fonction de veille et d'anticipation, les Cnar jouent un rôle clé dans l'identification des besoins d'accompagnements, comme l'a montré l'évaluation de leur activité réalisée à la demande des pilotes nationaux. Cette fonction stratégique mériterait d'être repensée car après sept ans de missions, il est logique que certains axes évoluent.

## Élargir l'action du dispositif

Aujourd'hui, le dispositif ne permet de toucher que 4 % des 180 000 associations employeuses alors même que les besoins d'accompagnement n'ont jamais été aussi importants. Plus d'une association sur deux (61%) s'estime freinée dans son développement ou la consolidation de son activité par des difficultés financières ou liées à un manque de ressources humaines.

De plus, le DLA n'accompagne ni les têtes de réseaux, ni les associations nationales. Le fléchage direct de financement en direction des Cnar pour l'accompagnement des fédérations nationales pourrait être étudié.

### 1. Encourager les cofinancements

Afin d'accroître le nombre d'associations bénéficiaires du DLA, la logique des co-financements doit être favorisée et encouragée. En associant au financement de l'Etat, les collectivités locales, les services déconcentrés de l'Etat et les acteurs sectoriels, un plus grand nombre d'accompagnements et de plus grande ampleur pourrait être réalisés. Certaines thématiques d'accompagnement peuvent par exemple donner lieu à des financements complémentaires de partenaires comme ceux des fonds de la formation professionnelle (OPCA), ou des Caisse d'allocations familiales (CAF) pour les accompagnements de structures de petite enfance. En fonction des secteurs, les Cnar peuvent être les interlocuteurs nationaux des cofinanceurs potentiels.

### 2. Favoriser le développement des accompagnements collectifs

Sans remplacer l'apport d'un appui individualisé aux structures, les accompagnements collectifs constituent une très bonne occasion de travailler avec les réseaux. Les accompagnements collectifs sectoriels permettent notamment d'inscrire les structures qui en bénéficient dans les enjeux du secteur dans lequel elles évoluent.

### 3. Augmenter l'enveloppe financière accordée par l'Etat pour accompagner au moins 10 % des associations employeuses

Cela permettrait de mieux répondre à l'ampleur des besoins d'accompagnement en créant des emplois et en permettant un effet levier majeur en faveur de la mobilisation de cofinancements.

Par ces propositions, la CPCA et les Cnar souhaitent montrer leur attachement à ce dispositif structurant pour le secteur associatif et peu coûteux. Ses effets positifs sur le développement des associations justifieraient que son action soit élargie à un plus grand nombre de bénéficiaires, compte tenu des besoins importants d'accompagnement du secteur. Il s'agirait là d'un investissement social rentable en faveur du développement durable de la vie associative.



**Conférence permanente des coordinations associatives**

28 place Saint-Georges - 75009 Paris

T. 0140 36 80 10 - F. 0140 36 80 11

[cpca.asso.fr](http://cpca.asso.fr)