

# Lettre d'information du Comité stratégique du DLA en Provence - Alpes - Côte d'Azur

Octobre 2021

## Actualités du Comité stratégique (CoSTRAT) Provence - Alpes - Côte d'Azur



Pour en savoir plus

### [DLA - Régionales 2021 : Quels enjeux pour les acteurs de l'accompagnement ?](#)

En Provence - Alpes - Côte d'Azur, le CoSTRAT est composé de **cinq acteurs** : la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets), la Banque des territoires (Groupe CDC), le Conseil régional, le Mouvement associatif et la Chambre régionale des entreprises d'économie sociale et solidaire (Cress).

## La deuxième réunion du CoSTRAT

La deuxième réunion du CoSTRAT s'est déroulée le 3 juin 2021.

Cette rencontre a permis de faire le point, entre autres sujets, sur :

- les dialogues de gestion DLA pour l'année 2021 ;
- l'agenda des comités de pilotage des financeurs du DLA ;
- l'installation du Comité d'orientation du DLA.

### • **Les dialogues de gestion DLA 2021**

En région, les dialogues de gestion se sont déroulés dans une bonne ambiance de travail. Point d'alerte : les objectifs de plusieurs territoires n'ont pas été atteints, et ce pour la 5<sup>e</sup> année consécutive. Cela s'explique par le fait que les structures dans le besoin ne viennent pas d'elle-même s'inscrire aux programmes d'accompagnement.

C'est particulièrement le cas sur les territoires alpins, où les structures de l'ESS s'adressent directement aux opérateurs (Dreets, CDC...) plutôt qu'au DLA.

### • **Le comité de pilotage des financeurs DLA**

Le comité de pilotage du DLA permet aux financeurs du dispositif de faire le point sur l'état des consommations budgétaires. La prochaine réunion du comité est programmée à mi-septembre 2021, avant la tenue du prochain CoSTRAT.

### • **L'installation du Comité d'orientation du DLA en région**

Le Comité d'orientation (CO) a pour rôle d'alimenter le CoSTRAT en études sectorielles comme territoriales, en vue d'une prise de décision « *adaptée, concertée et sachante* » (S.Perraud, Dreets Paca). Cette instance fera office de guide dans la définition des priorités du CoSTRAT, pour le programme d'activités 2022 du DLA. L'année 2021 sera consacrée à la définition des objectifs et des orientations du Comité, sa composition ainsi qu'à la présentation de quelques analyses. Il sera opérationnel fin 2021.

## Le CoSTRAT valide les premières décisions prises par les membres du Comité d'orientation (CO)

Les membres du CoSTRAT se sont réunis le 3 juin 2021 au CREPS Paca, site d'Aix-en-Provence. Les points suivants étaient à l'ordre du jour :

- Valider les propositions d'élargissement des membres du CO et les axes de travail proposés pour la fin 2021 ;
- Discuter de la répartition de l'enveloppe territoriale complémentaire 2021.

### ● La réunion d'installation du CO

Pour rappel, Le fonctionnement et la composition du Comité d'orientation sont laissés à l'appréciation du comité stratégique régional. En région, il a été décidé que les chargés de mission du DLA participeraient de droit au CO.

La réunion d'installation du CO a confirmé la présence d'une dynamique collaborative, d'une « envie de faire ensemble ». Toutefois, deux points de vigilances ont été soulevés :

- Articuler correctement le CO et l'espace territorial du Comité d'appui (Comap).
- Intégrer les travaux du CO dans le plan de charge de chaque participant et faciliter la co-construction.

### ● Élargissement du CO

Le CO a été élargi – pour ce qui est de son premier cercle – aux membres du comité d'appui, aux OPCO, à l'Union des employeurs de l'Économie sociale et

solidaire (UDES) et aux représentants de coopératives.

### ● Axes de travail 2021 du CO

Deux axes de travail ont été retenus pour l'année 2021 sont les suivants : le plan de relance et la transition écologique.

La Cress et le Mouvement Associatif se sont portés volontaires pour animer les futurs premiers ateliers de travail DLA sur ces premières thématiques : la Cress animera le groupe travaillant sur le plan de relance (Cress) ; le Mouvement associatif (en partenariat avec le Conseil régional) se concentrera sur la transition écologique (LMA). Tous deux apporteront ressources, méthode et secrétariat aux participants, afin que la contribution au Comité d'orientation ne devienne pas une charge pour les opérateurs DLA.

Les groupes de travail débiteront leurs travaux en septembre 2021. L'objectif sera de dégager des pistes de travail et de les soumettre au CoSTRAT afin de préparer les axes de travail de l'année 2022.

### ● L'enveloppe complémentaire 2021

La Dreets et la Cress ont (cf. Lettre du DLA n°1) deux objectifs :

- réaliser des accompagnements collectifs (trois sont déjà programmés) ;
- réaliser des accompagnements individuels (20 sont déjà programmés).

La Dreets ne souhaite pas que les opérateurs DLA mobilisent les fonds de cette enveloppe pour embaucher, de crainte qu'ils se retrouvent dans l'obligation de licencier par la suite. En région, le choix a été de favoriser l'accompagnement des structures de l'ESS en difficulté plutôt que d'augmenter la masse salariale des opérateurs DLA.

# Chiffres-clés : activité générale du DLA en Provence – Alpes – Côte d’Azur

ENEE – Convention débutant en 2021 (01/05/2021)

Offre de service interne	Nombre de structures		
	Objectifs	Réalisé	
Accueillies	80	68	85 %
Diagnostics partagés	35	37	106 %
Suivi post-ingénierie réalisé par le DLA	17	-	-

Fonds d'Ingénieries	Nombre de structures			Nombre d'ingénieries		
	Objectifs	Réalisé		Objectifs	Réalisé	
Ingénieries individuelles dont Suivi post-ingénierie réalisé par un tiers	60	11	18 %	60	11	18 %
Ingénieries collectives	62	-	-	16	-	-

Offre de service interne & Fonds d'ingénieries	Objectifs	Réalisé	
Structures accompagnées	189	40	21 %
Structures bénéficiaires d'un suivi post-ingénierie	59	-	-

## Informations diverses & sites ressources

- **Chèque France Num – Aide financière aux TPE sur les dépenses pour la numérisation**, à consulter [ici](#).
- **Lancement d’IMPACT – une plateforme dédiée aux données ESG des entreprises**, à consulter [ici](#).
- **La plateforme BOSS – le Bulletin officiel de la Sécurité sociale (BOSS) est en ligne**, à consulter [ici](#).
- **Recensement des aides régionales en faveur de l’ESS (non exhaustif)**, à consulter dans le Drive mega [ici](#).
- **Rapport interministériel sur l’adaptation des logements, des villes, des mobilités et des territoires à la transition démographique**, à consulter dans le Drive mega [ici](#).
- **Le plan gouvernemental en faveur de l’investissement dans les associations**, à consulter [ici](#)
- **Cosmos, Conseil Social du Mouvement Sportif, Résultats de la 11ème enquête CoSMoS sur la crise Covid**, à consulter [ici](#)

## Portraits d'acteurs de l'ESS

Interview de Géraldine ROGIER  
(Chargée de mission DLA régional, Cress PACA)



### • Mon parcours

Je dis souvent que j'ai eu deux vies professionnelles : j'ai d'abord été collaboratrice politique au niveau local, sur les questions de cohésion sociale et d'ESS pour une commune, puis pour une communauté d'agglomération en Seine Saint-Denis. Ma deuxième vie professionnelle s'est déroulée au Québec où j'ai été adjointe à la direction générale d'une association féministe œuvrant en santé reproductive.

Plus généralement, je suis investie dans le milieu associatif depuis mes seize ans en tant que bénévole.

### • Mon action

Aujourd'hui, j'occupe le poste de chargée de mission responsable du DLA régional. Mes missions consistent à accompagner des structures d'envergure régionale et à animer le Dispositif à l'échelon de la région. C'est le cadre d'action national qui définit le rôle de DLA régional.

Mon rôle consiste ainsi à :

1. **Accompagner les structures d'envergure régionale.**
2. **Animer le Dispositif en région et l'inscrire dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS.**
3. **Animer le réseau des DLA départementaux.** Je sers de relai entre l'échelon national et les réalités départementales. Je facilite aussi l'échange de pratiques et la professionnalisation des chargés de mission.
4. **Participer à un temps de co-construction, de professionnalisation et d'évaluation au niveau subrégional.** C'est un temps de travail réalisé en lien avec le national. Je participe aux rencontres avec mes homologues des autres régions et à trois séminaires par an, où se rencontrent les DLA régionaux et les centres ressources nationaux du DLA.

### • Les missions d'accompagnement

Les missions d'accompagnement sont partagées avec les DLA départementaux, qui y consacrent une grande part de leur activité. On accompagne les structures dites « d'utilité sociale », c'est-à-dire des structures employeuses du champ de l'ESS (95 % d'associations) dans leurs phases de développement.

Le DLA a vraiment vocation à accompagner les associations employeuses dans leur développement. Dans ce cadre, nous avons la charge de produire un diagnostic partagé des structures qui viennent solliciter le DLA, et de les accompagner dans leur globalité, c'est-à-dire accompagner les équipes dirigeantes, la gouvernance, le personnel salarié. Le but est de travailler en bonne intelligence avec l'ensemble des parties prenantes de la structure. Le diagnostic porte sur la santé de la structure à un instant To (*ce qu'elle fait, qui elle est, quel est son projet*) et de voir où elle veut aller, quels changements elle souhaite mettre en œuvre... ? Nous sommes dans une posture d'accompagnement au changement.

À la suite du diagnostic, nous dessinons un parcours d'accompagnement pour aider la structure à avancer et nous coordonnons la mise en œuvre de ce parcours. Certaines actions nécessitent une expertise spécifique conduite par des prestataires : consultants spécialistes des modèles économiques, RH/organisation interne, du soutien à la gouvernance interne, en stratégie et gestion de projets... Leur intervention est une partie importante de l'accompagnement au changement du DLA.

Entre le moment où la structure s'adresse au DLA pour présenter sa problématique et solliciter assistance et le moment où l'on boucle l'accompagnement, il peut se passer près d'un an.

Nous réalisons des accompagnements collectifs comme individuels. Certaines structures bénéficient des deux types d'accompagnement.

De mon côté, j'accompagne principalement des structures à rayonnement régional, c'est-à-dire des têtes de réseau ;

contrairement à mes collègues de niveau départemental qui travaillent directement avec des structures locales.

### **Comment les structures prennent connaissance du DLA ? Quels sont vos relais ?**

Dans l'ESS, le DLA est un des dispositifs les plus connus par les dirigeants ou les administrateurs. Il y a aussi des prescriptions d'autres acteurs de l'accompagnement. Les structures qui accompagnent à la création sont pour le DLA de puissants relais de notre action sur les territoires. Par exemple : Inter-Made aide une structure à se lancer, la structure embauche, puis éprouve dans les années qui suivent des difficultés. La structure s'adresse à nouveau à Inter-Made, en retour cette dernière conseille de solliciter le DLA.

D'où l'importance d'inscrire notre mission dans l'écosystème d'accompagnement régional. La vie d'une association ou d'une entreprise n'étant jamais linéaire, celle-ci peut être appuyée par tout un écosystème d'accompagnement. Par exemple : dans la culture, à

Marseille, les Têtes de l'Art ont des actions complémentaires au DLA, ce qui fait d'eux de très bons relais.

### **Concernant l'éligibilité de la structure au dispositif**

Les chargés de missions vérifient que la structure est bien employeuse, et surtout que le DLA constitue le dispositif le plus adapté pour l'aider à ce moment précis de son existence. Notre responsabilité est d'orienter au mieux la structure d'utilité sociale en fonction de la problématique identifiée. Pour ce faire, nous devons avoir une très bonne connaissance des dispositifs d'accompagnement existants dans chaque secteur, et pour chaque thématique d'accompagnement.

C'est pourquoi, bénéficier d'une cartographie des acteurs d'accompagnement de l'ESS serait un support précieux à notre pratique métier afin de mobiliser au mieux l'écosystème d'accompagnement en région et d'apporter des réponses adaptées aux besoins des structures.

## Interview de Mounir AMRAOUI (Coordinateur DLA 06, France Active PACA)



### • Mon parcours

J'ai une formation en économie et management des organisations, formation généraliste qui s'inscrit à mon sens dans l'ADN du DLA. **Pour faire l'analogie, le DLA agit comme un généraliste qui diagnostique pour orienter vers un spécialiste.** Son rôle est donc essentiel pour identifier et traiter les « vraies » causes de problématiques.

J'ai exercé environ 10 ans hors champs de l'ESS avant de m'orienter vers des activités en lien avec mon parcours professionnel. J'ai ainsi travaillé quelques mois pour un laboratoire d'idées (*think thank*) à Bruxelles, sur le thème de la solidarité. C'était une expérience pertinente pour la compréhension des modèles ESS en Europe et la dimension politique et partenariale.

J'ai rejoint le dispositif DLA en 2015 avec la particularité d'avoir travaillé au sein de deux opérateurs DLA différents : l'association *La Claie* qui avait une dimension très locale (de 2015 et 2017) et, depuis juin 2017, à France Active PACA qui a une dimension régionale et nationale. Cette double expérience a été très enrichissante du fait des expertises acquises dans ces structures : modèles de gouvernance et organisation au sein de la CLAIE, analyse économique et financière ... ce qui m'a permis de compléter mon bagage « économie sociale et solidaire » (ESS).

### • L'environnement du DLA 06

Le DLA est un dispositif qui se concentre sur l'accompagnement des petites et moyennes structures relevant de l'ESS, et plus particulièrement les associations employeuses (plus de 2000 dans les Alpes-Maritimes).

La collaboration étant très fructueuse avec la DDETS-PP des Alpes-Maritimes et les partenaires locaux, nous arrivons à orienter assez rapidement les structures qui ne sont pas éligibles au DLA vers les services de l'État concernés et les acteurs de l'accompagnement de notre territoire.

Dans les Alpes-Maritimes, nous avons une tendance très marquée : les petites structures associatives ont de plus en plus de difficultés - la crise sanitaire n'aidant pas - à maintenir leurs emplois. Certaines sont mises en sommeil ou redeviennent des associations bénévoles. D'autres font face à une reprise de leur activité par des structures de taille plus importante.

Ce phénomène de recomposition/concentration porte atteinte à la variété du tissu associatif au niveau local et à la dynamique d'emploi. La question de la pérennisation de l'emploi demeure donc cruciale car elle constitue un enjeu majeur pour le monde associatif. Nous observons que les dépenses liées à la masse salariale peuvent parfois représenter jusqu'à 90 % du budget total !

A bientôt 20 ans, **Le DLA « est » et « reste » donc un dispositif toujours d'actualité** pour aider les dirigeants à faire évoluer leur modèle économique. Il permet aussi de diversifier leurs financements ou d'anticiper des conduites aux changements organisationnels en phase avec les évolutions de l'environnement (politique, institutionnel ou encore économique).

### • Mon action

Nous avons plusieurs missions techniques :

- **Le processus d'accompagnement** correspond à différentes phases : l'accueil, le diagnostic, la mobilisation d'ingénierie, la mission d'accompagnement, le bilan et enfin le suivi post-accompagnement. **Le cœur de métier c'est le diagnostic.** Nous avons pour rôle d'analyser une situation en mode 360° pour parvenir à un plan d'actions partagé avec la structure lui permettant de résoudre ces difficultés, problématiques ou enjeux (de développement par exemple).
- **La mise en œuvre d'ingénierie** : quand la structure adhère au diagnostic et au plan d'actions, nous réalisons un cahier des charges et mobilisons une ingénierie individuelle ou collective (cf. page suivante) pour faire intervenir un prestataire spécialisé dans les enjeux identifiés.
- **Le temps du bilan** prend la forme d'une séance de restitution où sont présentés les travaux effectués par le cabinet prestataire auprès du DLA (et des partenaires du bénéficiaire lorsque la structure le souhaite). Six à neuf mois après cette phase, le suivi post-accompagnement - étape essentielle au processus - permet de reprendre contact avec la structure bénéficiaire et d'analyser l'impact du DLA, voir

comment le bénéficiaire a mis en place, ou pas, les recommandations et préconisations. Entre la première phase (accueil) et la dernière (suivi), il peut facilement s'écouler un an.

### Focus : le Comité d'appui DLA

Composé d'une trentaine de membres dans le 06, c'est l'instance privilégiée de partage, de veille et d'échanges sur les structures visées par un accompagnement DLA. Nous avons comme partenaires : des banques, la Direction départementale de cohésion sociale, des OPCO, des collectivités territoriales, des réseaux de bénévolat de compétences, les services de la CAF et bien d'autres. Chaque année, nous organisons trois à quatre comités par an et nous comptons entre huit et douze membres par comité.

Pour rendre davantage visible l'impact du DLA auprès des partenaires, nous réalisons les Comités au sein des structures ayant bénéficié d'un DLA afin qu'elles puissent témoigner de la démarche.

Le DLA est un dispositif qui doit faire face à la saisonnalité et aux juxtapositions des temporalités. **Si on sait quand un DLA commence, on ne sait pas toujours quand il finit.** Entre la phase de diagnostic et la phase d'accompagnement, le DLA peut-être naturellement amené à actualiser et apporter des correctifs au cahier des charges du fait des changements pouvant survenir dans le quotidien des structures.

Dans les Alpes-Maritimes, le DLA essaie de faire preuve de flexibilité notamment pour éviter de mettre en difficulté les prestataires ; situation qui mettrait *in fine* tout le monde en difficulté. Dans l'intérêt de la structure, **notre rôle consiste donc à « paver la route » du prestataire** pour qu'il puisse intervenir concrètement et efficacement, avec un nombre de jours restreints (de trois à cinq jours pour une mission).

Dans certains cas, nous parvenons à mobiliser d'autres acteurs pour créer des parcours d'accompagnement. Par exemple, en mobilisant les dispositifs d'OPCO (ex : Uniformation), des réseaux de bénévolat de compétences (AXperience, PRO Bono Lab) ou les formations de l'APPASCAM (CRIB). Le travail sur le parcours d'accompagnement ne concerne pas toutes nos ingénieries, mais plus ou moins 10 à 15 % d'entre elles. À l'avenir, nous avons pour objectif de monter cette part à 20 %/25 %.

Les éléments présentés jusqu'ici font référence à nos **accompagnements individuels**. Nous réalisons aussi des **accompagnements collectifs**, au rythme de trois par an. Ces accompagnements ont trait à :

- des **thématiques transversales** qui peuvent concerner plusieurs structures de l'ESS (par exemple : la diversification des financements, l'impact social, les outils de pilotage, la RGPD) ;
- Des **enjeux sectoriels** qui concernent un secteur spécifique ou une filière (exemple : la réforme des entreprises adaptées, les structures d'insertion par l'activité économique...);
- des **enjeux territoriaux** avec les collectivités territoriales. En 2021, nous travaillons avec la Communauté d'agglomération de Sophia Antipolis autour d'un évènement et d'un programme collectif sur la thématique « Mécénat & stratégie de partenariats privés ».

Chaque année, le DLA 06 sollicite les collectivités territoriales (CT), partenaires historiques et de proximité du dispositif, en vue d'identifier les enjeux des structures ESS et ainsi d'élaborer des programmes d'accompagnement adaptés à leurs besoins et territoires. Nous nous rapprochons aussi des têtes de réseau pour les enjeux sectoriels. En 2021, nous avons mené deux enquêtes auprès des associations culturelles et sportives dont la publication arrivera en septembre passé.

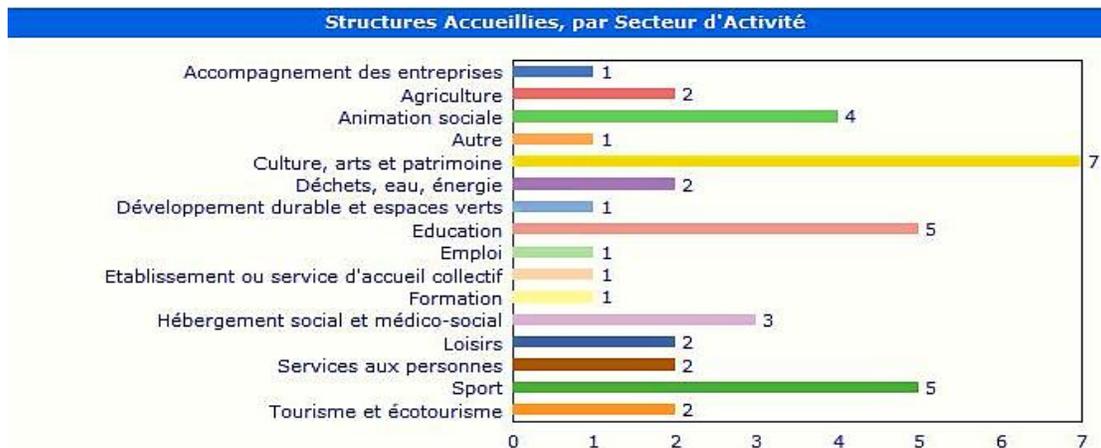
**Ancrage territorial du DLA Alpes-Maritimes** : le dispositif a besoin d'un écosystème fort pour agir. C'est pourquoi nous tentons de mobiliser autour de nous une grande diversité de prescripteurs. Réunir des partenaires qui n'ont pas forcément l'habitude se croiser dans d'autres instances, c'est aussi la force du Comité d'Appui DLA.

Parmi les partenaires, nous avons la spécificité de compter sur plusieurs banques qui se mobilisent à nos côtés et contribuent significativement en tant que prescripteurs du dispositif. Si le DLA peut être perçu comme **un mécanisme de sécurisation** de leurs financements, une forme de garantie, nos partenaires bancaires sont particulièrement investis et ont compris l'intérêt et la mécanique d'une démarche d'accompagnement au-delà des seuls aspects financiers.

Cette richesse de partenariat nous permet aujourd'hui d'être bien repéré par les structures de notre territoire. Nous observons un **taux de renouvellement des structures de l'ordre de 90 % depuis deux ans**. Le témoignage des bénéficiaires, la parole de nos partenaires et nos prescripteurs constituent la meilleure campagne de communication pour le DLA dans notre département.

Les retours d'expérience des bénéficiaires du DLA font qu'ils sont les premières ambassadeurs du dispositif et nous tentons chaque année de favoriser davantage cet aspect afin qu'elles puissent exprimer auprès de leurs pairs les effets positifs de la démarche.

En 2020, dans le département des Alpes-Maritimes, les structures accompagnées par le DLA relevaient en premier lieu des secteurs suivants : **Culture, arts et patrimoine, Education, Sport et Animation sociale.**



## Les dates à retenir

- **« Action pour la Terre »**  
Thématique : **Environnement**  
Deadline **1<sup>er</sup> novembre 2021** - Pour soumettre votre candidature, à consulter [ici](#)
- **Participez au webinaire ESS et développement rural en Europe**, Mardi 16 novembre de 10 à 12h, à consulter [ici](#)
- **Fonds Initiatives Locales contre l'Exclusion**  
Thématique : **Emplois, Habitats, Étrangers**  
Deadline **30 décembre 2021** - Pour soumettre votre candidature, cliquez [ici](#)
- **Mouvement Associatif, la grande consultation des assos !** Du 13 octobre au 1<sup>er</sup> décembre, à consulter [ici](#)
- **ESS France organise le 10 décembre 2021, le Congrès de l'ESS**, Vendredi 10 décembre 2021, à consulter [ici](#)