



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

## CAHIER N°5

### Cadre de Référence

### Dispositif Local d'Accompagnement

# LEXIQUE DES TERMES UTILISÉS ET CHAMPS D'INTERVENTION DANS LE DISPOSITIF

## Sommaire

1. Lexique des termes utilisés.....	2
Accueil.....	2
Cahier des charges.....	2
Diagnostic partagé.....	2
Évaluation .....	3
Identification .....	4
Ingénierie.....	4
Pilote DLA / C2RA.....	5
Plan d'accompagnement.....	5
Prestation.....	6
Prestataire.....	6
Suivi.....	6
2. Les champs d'intervention du Dispositif Local d'Accompagnement.....	8
Utilité sociale.....	8
Consolidation et développement économique .....	9
Création d'emploi.....	10
Développement local.....	10
Mobilisation des acteurs .....	10
Informier, sensibiliser, animer, consulter, solliciter les différents acteurs ; .....	11
Synergies de financement .....	11

Les principes et modalités d'action du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) sont fondés sur un ensemble de termes qui doit être partagé par l'ensemble des parties prenantes.



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

## 1. LEXIQUE DES TERMES UTILISÉS

### Accueil

Une structure accueillie est une structure ayant eu **un premier échange** avec le chargé de mission DLA (téléphonique ou physique).

Outre les coordonnées, l'échange a dû permettre a minima :

- De présenter le dispositif, sa logique d'action et les modalités de collaboration entre le chargé de mission DLA et la structure bénéficiaire
- D'envisager une poursuite de la collaboration entre le chargé de mission DLA et la structure bénéficiaire, et/ou les modalités de fixation de celle-ci, le cas échéant
- De disposer des premières informations sur la structure, concernant notamment son domaine d'intervention, ses activités, son périmètre d'emplois, son environnement, l'existence (ou non) de besoins qu'elle exprime ou qu'elle pressent.

*Rappel lié à ENEE : pour enregistrer une structure dans l'état « accueillie » et la compter dans les objectifs d'accueil, le DLA doit avoir son n° SIRET ou SIREN, ou s'assurer que la structure est dans une perspective d'immatriculation à court terme.*

### Cahier des charges

Établi à partir du diagnostic partagé et des préconisations, le cahier des charges vise à formaliser le contenu de la prescription destinée à la structure. Il permet de solliciter des propositions d'interventions des opérateurs prestataires pour réaliser l'ingénierie d'accompagnement.

Inscrit dans la dynamique du plan d'accompagnement et construit en accord avec la structure bénéficiaire, il définit en particulier :

- Les objectifs de la mission demandée (thématique, contenu, résultats à atteindre, voire indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs...), en rapport avec les préconisations ;
- Les productions attendues (rapport de fin de mission, outils...) ;
- Les modalités d'intervention.

### Diagnostic partagé

Le diagnostic est un état des lieux, une analyse de situation partagée entre le chargé de mission



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

DLA et le représentant de la structure (missions, activités, économie, ressources humaines, relation au territoire, vie associative,...), issu d'un ou plusieurs entretiens et d'une analyse documentaire. Il doit mettre en évidence les atouts de l'activité et/ou de la structure, les difficultés éventuelles, les orientations prioritaires de la structure et les perspectives de consolidation et/ou de développement, les problématiques et les besoins d'appui concernés, ainsi que les préconisations qui en découlent. Partagé et validé par la structure, il est le support permettant d'élaborer le plan d'accompagnement.

## **Évaluation**

L'évaluation au sein du dispositif s'attache à déterminer la globalité de ses impacts à différents niveaux. Elle se différencie du suivi car elle ne s'attache pas spécifiquement à une structure et à l'impact du plan d'accompagnement. Elle vise, en interne, à l'amélioration continue des méthodes et outils d'appui des structures d'utilité sociale par les acteurs du dispositif et, en externe, à rendre davantage lisibles les effets produits par le dispositif. L'évaluation d'impact permet d'analyser les effets durables et significatifs. Deux types d'évaluation sont identifiées : l'évaluation de l'impact sur les territoires et l'évaluation de l'impact sur les structures accompagnées.

### **Évaluation de l'impact sur les territoires (EIT)**

L'évaluation d'impact sur les territoires vise à saisir les effets produits par le dispositif à partir d'une entrée territoriale. Elle cherche principalement à répondre aux deux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le dispositif a-t-il contribué à faciliter la mobilisation et l'articulation des différentes ressources, thématiques ou sectorielles et à les mettre en synergie autour de l'enjeu de la consolidation ?
- Quels sont les effets du dispositif sur l'ancrage des activités soutenues et l'adaptation des structures accompagnées à l'évolution de leur environnement ?

Pour compléter cette approche, des éléments complémentaires d'observation sur les structures accompagnées et les accompagnements réalisés sont mobilisés ; leur analyse permet une meilleure identification du type de structures et de la nature des besoins, auxquels les accompagnements répondent.

### **Évaluation de l'impact sur les structures accompagnées (EISA)**

L'évaluation d'impact sur les structures accompagnées implique un travail dans le cadre d'une approche "micro" (au niveau de la structure) pour mieux saisir les effets produits par les



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

accompagnements et, plus globalement, les apports du dispositif. À titre d'exemple, sur le thème de l'emploi, si l'évaluation d'impact sur les territoires peut fournir des données globales par territoire, l'approche "micro" devrait permettre de saisir plus finement le type d'emploi et de qualifications créés, maintenus ou pérennisés.

Le regroupement des données recueillies au niveau de la structure fournit une analyse plus précise que la seule photographie issue de l'évaluation d'impact sur les territoires. La mise en place d'indicateurs de suivi dans le cadre des plans d'accompagnement est nécessaire pour mener une évaluation d'impact pertinente sur les structures accompagnées.

## **Identification**

Est considérée comme identifiée une structure pour laquelle le chargé de mission DLA dispose a minima des coordonnées, mais qui n'a pas été rencontrée ou n'a pas fait l'objet d'un échange téléphonique. Elle n'est donc pas encore comptée dans les objectifs d'accueil.

## **Ingénierie**

L'ingénierie est une intervention commandée auprès d'un prestataire par le chargé de mission DLA en lien avec la structure concernée, au bénéfice de cette structure (organisation interne, management, fiscalité, ...), et financée (ou co-financée) par la structure support DLA. Elle peut recouvrir une à trois prestations mises en œuvre par le même prestataire, dans le cadre d'une convention unique le liant à la structure support DLA et le cas échéant à la structure bénéficiaire (ingénierie individuelle notamment).

### **Ingénierie individuelle**

L'ingénierie individuelle consiste en l'intervention d'un prestataire auprès d'une seule structure.

### **Ingénierie collective**

L'ingénierie collective est une démarche qui vise à faire bénéficier collectivement à plusieurs structures d'une ou de plusieurs réponses à des besoins identifiés et confirmés par les chargés de mission DLA et, le cas échéant, leurs partenaires. Par exemple, elle peut consister en :

- Un accompagnement collectif des structures et de leurs projets, l'ingénierie collective pouvant n'être qu'une étape de cet accompagnement ;
- L'animation d'échanges de pratiques, d'outils, d'expériences, de compétences entre plusieurs structures ;
- Une information thématique, sectorielle, etc..., pour appropriation et déclinaison



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

- concrète par les structures concernées ;
- De la formation ou de la formation-action.

## **Pilote DLA / C2RA**

Les pilotes des DLA et/ou des C2RA sont les référents du dispositif qui définissent les orientations et priorités annuelles, les modalités de mise en œuvre (plan d'actions ou programme d'activités). Ils en assurent le suivi et l'évaluation. Ils pilotent également la promotion du dispositif et le développement des partenariats avec les acteurs du territoire (collectivités, réseaux associatifs et de l'Insertion par l'Activité Economique, acteurs bancaires et financiers notamment).

## **Plan d'accompagnement**

La notion de plan d'accompagnement remplace et intègre la notion de « plan de consolidation » inscrits dans les documents fondateurs du dispositif. Le plan d'accompagnement constitue un support de référence de la démarche d'intervention du DLA, pour la mise en œuvre de l'accompagnement et du suivi notamment. Il constitue un outil au service de la mobilisation territoriale des partenaires et de l'ancrage des structures accompagnées dans leur environnement.

Son contenu décrit le processus d'accompagnement et énonce en particulier :

- La (ou les) problématique(s) diagnostiquée(s),
- Les objectifs de l'accompagnement,
- Les actions proposées avec : leur chronologie, un calendrier de mise en œuvre et pour chacune d'elles : son objectif, sa nature, son contenu et les résultats qui en sont attendus.

Animée par le chargé de mission DLA, en lien avec ses partenaires, la conduite du plan d'accompagnement consiste ainsi en la combinaison dans le temps et dans la durée :

- De la mise en œuvre d'une ou plusieurs actions d'ingénieries financées (ou co-financées) par le DLA, ingénieries individuelles et/ou collectives, réalisées par des prestataires, et pouvant recouvrir conseil, appui technique ou méthodologique, formation, ... etc. ;
- De la mobilisation des ressources du territoire : dispositifs existants, intervention des réseaux et fédérations associatifs locaux ou régionaux, ressources (techniques, financières, ...) des collectivités et autres organismes publics ;
- De l'apport d'expertise « interne » par le chargé de mission DLA : soutien, conseil, recherche d'information, orientation, ... etc. ;
- De la réalisation d'actions par la structure elle-même en interne.



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

## Prestation

Une prestation est une des composantes d'une ingénierie commandée par le chargé de mission DLA (ou LA composante dans le cas où une ingénierie ne contient qu'une seule prestation).

*Rappel : ENEE prévoit une à trois prestations pour une même ingénierie.*

## Prestataire

Le prestataire est un expert mobilisé pour la réalisation d'une ingénierie individuelle ou collective. Il réalise sa mission en adéquation avec le cahier des charges, sa proposition d'intervention qui en découle et la convention le liant à la structure-support DLA. Il doit avoir une bonne connaissance des structures d'utilité sociale et des modes d'intervention spécifiques du Dispositif Local d'Accompagnement.

## Suivi

Inscrit dans la démarche d'intervention et les missions d'une structure-support de DLA, le suivi s'applique aux structures bénéficiant ou ayant bénéficié d'un accompagnement. Il est destiné à apprécier les impacts des actions réalisées ou en cours sur les activités accompagnées, et à permettre au chargé de missions d'ajuster la nature des interventions. Il nécessite une posture de veille et des échanges réguliers avec la structure bénéficiaire surtout pendant la conduite du plan d'accompagnement.

Il s'appuie sur une démarche construite et partagée avec la structure, mobilisant des outils adaptés.

L'action de suivi est étroitement liée aux étapes qui l'ont précédée et en particulier :

- À l'élaboration du diagnostic partagé et du plan d'accompagnement,
- Aux échanges et collaborations conduits avec les partenaires,
- À la rédaction du ou des cahier(s) des charges encadrant la mission demandée au(x) prestataire(s),
- Au(x) conventionnement(s) avec les prestataires.

Pour autant, la démarche de suivi conduite par le chargé de mission DLA distingue deux types d'actions de suivi complémentaires mais distinctes : **le suivi des actions d'ingénierie** (ou mesure de « satisfaction ») et **le suivi du plan d'accompagnement, le suivi post-accompagnement** (ou mesure « d'impact »).



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

## Le suivi des actions d'ingénierie

• Le suivi des actions d'ingénierie intervient à l'issue de la réalisation d'une ingénierie individuelle ou collective. Conduit par le chargé de mission DLA, il a pour objectif de :

1. S'assurer de la **pertinence** de l'ingénierie mise en œuvre (contenu, modalités d'intervention, ...), au regard du besoin d'appui identifié
2. Mesurer la **satisfaction** de la structure quant au prestataire, aux résultats de l'ingénierie et ce qu'elle a apporté à la structure
3. Vérifier la réalisation des engagements pris par la structure et le prestataire
4. En cas de problème ou de modification du contenu de l'intervention, identifier les causes et les impacts sur le plan d'accompagnement.

## Le suivi du plan d'accompagnement et le suivi post-accompagnement

Le **suivi du plan d'accompagnement** a pour objectif de suivre la réalisation du plan d'accompagnement et d'en mesurer l'impact sur la structure et les activités concernées. Il intervient à l'issue du traitement d'une problématique identifiée lors du diagnostic partagé, c'est-à-dire après la réalisation **d'une ou plusieurs actions** d'accompagnement engagées par le DLA (ingénieries individuelles ou collectives) ou par les autres ressources du territoire (réseaux associatifs, dispositifs publics, etc.).

Outil de suivi du plan d'accompagnement, le **suivi-post accompagnement** – inscrit dans le cahier des charges de l'intervention des DLA – vise à mesurer l'impact des actions réalisées sur les perspectives de consolidation et de développement des activités. Il repose sur la définition préalable d'objectifs, de résultats à atteindre, et sur des critères et indicateurs de mesure.

Conduit par le chargé de mission DLA via un « diagnostic de suivi-post accompagnement », ou réalisé par un prestataire via une « ingénierie individuelle de suivi post-accompagnement », le suivi post-accompagnement doit permettre de :

- Vérifier la cohérence et l'adaptation dans le temps du contenu du plan d'accompagnement, au regard des problématiques, des besoins identifiés lors du diagnostic partagé et du résultat des ingénieries réalisées ou des actions menées en interne ou via des partenaires ou autres dispositifs ;
- Mesurer les impacts internes à la structure et externes pour s'assurer que les objectifs ont été atteints ou que les conditions pour y arriver sont à renforcer ;
- Identifier de nouveaux besoins d'appui, déterminer les suites à donner au plan d'accompagnement ;
- Clôturer le plan d'accompagnement au moment adéquat.

Le suivi post-accompagnement a aussi un rôle administratif en vue de maintenir à jour le fichier des structures (suivi des emplois notamment à travers le relevé d'emploi contenu dans ENEE).



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

## 2. LES CHAMPS D'INTERVENTION DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

Ces **mots-clés** sont utilisés dans les phrases décrivant la finalité et les objectifs du dispositif. Un éclairage sur le **champ d'intervention** qu'ils recouvrent dans le dispositif est proposé.

### Utilité sociale

Le caractère d'utilité sociale de leurs activités est un critère majeur d'éligibilité des structures au Dispositif Local d'Accompagnement. Ces critères sont à définir localement dans le cadre du pilotage du dispositif, en associant les différents partenaires du soutien aux activités d'utilité sociale (services de l'Etat, Caisse des Dépôts, collectivités, réseaux des bénéficiaires du DLA, etc...). En effet, aucun acteur ne peut à lui seul définir l'utilité sociale ; son appréciation complexe, évolutive et différenciée s'effectue à partir d'un travail réflexif des structures et de leurs partenaires. S'agissant du dispositif DLA, les critères et indicateurs d'éligibilité en terme d'utilité sociale des activités accompagnées sont à construire collectivement par les acteurs en fonction, par exemple, du contexte et des enjeux propres au territoire, de la nature des activités et de leur réponse aux besoins des populations, de l'importance donnée aux démarches utilisées, aux modes d'organisation et de fonctionnement, etc.

### Repères pour un cadrage de l'utilité sociale

Les productions sur ce thème sont nombreuses. Des synthèses sont reprises pour cadrer les champs couverts par les activités d'utilité sociale et proposer des repères pour conduire la définition locale des critères d'éligibilité au DLA :

Selon le CNLE (Conseil national de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, 2000) et le réseau 21 (séminaire du 07.03.2000), l'utilité sociale a plusieurs dimensions qui ne se cumulent pas obligatoirement :

- Une dimension public : l'insertion de publics en difficulté ;
- Une dimension nature d'activité : agir sur le lien social, la cohésion sociale et territoriale, répondre à des nouveaux besoins ;
- Une dimension de gouvernance d'entreprise : le partage du pouvoir au sein des entreprises.

Selon le Conseil National de la Vie Associative (CNVA – 1998), les critères pour cerner l'utilité sociale sont : la primauté du projet sur l'activité ; la dimension non-lucrative et la gestion désintéressée ; l'apport social de l'association ; le fonctionnement démocratique.

Le rapport LIPIETZ de 2001 renvoie à trois approches de l'utilité sociale : l'utilité écologique,



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

l'utilité sociale en tant qu'action auprès des « pauvres », l'utilité sociale en tant que production de liens sociaux de proximité.

Le rapport GADREY de 2003 (résultat d'un travail de recherche collectif), définit 9 approches de l'utilité sociale qui tendent à se combiner :

- Richesse économique créée ou économisée
- Approche territoriale
- Lutte contre les exclusions et les inégalités,
- Développement des « capacités » (capacité d'action autonome)
- Solidarité internationale, développement humain
- Développement durable (environnement)
- lien social et proximité (notion de capital social)
- démocratie participative
- innovation / utilité sociale interne, contagion externe.

Et puis, selon le rapport du Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée (2002), résultat d'une recherche action pour la région PACA, on peut identifier 4 points d'entrée ou "facettes" de l'utilité sociale :

- Les effets de socialisation - mots-clé : lien social, socialisation, insertion sociale, citoyenneté, participation, démocratie,
- La contribution au développement durable du territoire - mots-clé : capital social, réseaux locaux, partenariat, développement local (local, solidaire...),
- Les spécificités méritoires de l'ESS (autre logique et autre façon d'entreprendre),
- Les innovations socio-économiques - mots-clé : innovations, découverte de nouveaux besoins, nouveaux services de proximité, nouvelle approche des services, nouvelles formes d'accompagnement, nouvelles modalités d'association, de participation, etc.

## **Consolidation et développement économique**

La consolidation et le développement économique s'abordent à la fois sous l'angle des structures et des activités.

La consolidation de la structure (gouvernance, projet, ressources, outils de gestion ...) facilite le développement économique des activités. Le développement économique des activités (ancrage territorial, professionnalisation, hybridation des ressources, communication ...) participe à la consolidation de la structure.

Le Dispositif Local d'Accompagnement participe à ces évolutions par l'apport et la mise en œuvre de moyens adaptés permettant aux activités et aux structures d'utilité sociale de :

- Réaliser les objectifs inhérents à l'activité et liés au projet de la structure, support des activités ;
- Adapter et/ou diversifier les moyens de réalisation de ces objectifs et renforcer la qualité des activités et services proposés ;



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

- Stabiliser son action dans la durée et lui donner les moyens de son développement choisi ;
- Atteindre et/ou maintenir le degré d'autonomie souhaitée par la structure dans l'exercice de ses activités.

## **Création d'emploi**

L'action du Dispositif Local d'Accompagnement en matière de création d'emplois repose sur la consolidation, le développement et/ou la création d'activités d'utilité sociale. Elle n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas d'une substitution d'emplois sur un même territoire. La création d'emplois s'accompagne d'une recherche de rentabilité mais pas de profit, s'agissant de structures de l'économie sociale. La qualification de la structure et la démarche qualité entreprise pour les activités facilite la professionnalisation des emplois.

Les critères quantitatifs de la création d'emplois s'accompagnent d'une analyse qualitative s'appuyant sur la nature des emplois créés, les modalités de leur pérennisation, les capacités de la structure pour exercer au mieux sa fonction employeur.

Les chargés de mission DLA sont amenés à informer les structures accueillies sur les différents contrats aidés proposés par l'état et les collectivités.

## **Développement local**

Le Dispositif Local d'Accompagnement est un outil d'appui aux initiatives territoriales d'utilité sociale qui ont un impact sur le développement local. L'action des structures d'utilité sociale apporte des réponses aux besoins des territoires et de la population dans des domaines aussi divers que l'accès à la culture, la pratique sportive, le respect de l'environnement, l'éducation à la santé, etc... Elle contribue également à la création et au maintien d'emplois, généralement non délocalisables, à la création de richesse et au renforcement du tissu économique du territoire.

Ce dispositif vise à rassembler en son sein l'ensemble des acteurs, publics et privés, d'un même territoire, qui intervient dans l'accompagnement des activités et services d'utilité sociale. Cette mobilisation progressive contribue à faire du Dispositif Local d'Accompagnement un outil pérenne de développement local.

## **Mobilisation des acteurs**

Pour le Dispositif Local d'Accompagnement, la mobilisation des acteurs se réalise en direction d'une large typologie d'acteurs dont certains ne sont pas des spécialistes de l'accompagnement des activités ou structures d'utilité sociale. Elle est un instrument de l'accompagnement des structures en adaptant la réponse apportée aux besoins.

La mobilisation s'exerce avec des modes d'action différents :



Avec le soutien de :



Union européenne  
Fonds social européen

- Informer, sensibiliser, animer, consulter, solliciter les différents acteurs ;
- Développer des partenariats ;
- Mutualiser des moyens et des ressources.

Elle s'effectue en direction de tout type d'acteurs concernés par l'utilité sociale et issus de différentes « sphères » : thématiques (économie sociale et solidaire, emploi, finance,...), sectorielles (CNAR et autres réseaux représentant les structures bénéficiaires), territoriales (développement local, collectivités territoriales, ...)

Certains acteurs ont des fonctions d'animation-dynamisation : structure-support, comité de pilotage, comité d'appui, prestataires, C2RA, CNAR, Avise.

## **Synergies de financement**

Le rôle du Dispositif Local d'Accompagnement est de « mettre en musique » les différentes ressources de financement en adéquation avec les besoins de la structure bénéficiaire. Le financement recouvre à la fois :

- Les produits (recettes d'activités publics ou privés) issus des activités d'utilité sociale de la structure ;
- Le recours à des solutions externes (prêt solidaire, outils bancaires...) ou interne (émission de titres associatifs, dons ...).

Cette synergie nécessite une implication conjointe du chargé de mission DLA et des responsables de la structure bénéficiaire, formalisée par le plan d'accompagnement.

Trois axes de travail peuvent contribuer à la synergie des financements :

- Impliquer les différents partenaires financiers et les associer à la résolution d'une problématique spécifique (innovation)
- Analyser l'économie locale et les politiques de développement des territoires (type étude de marché sur territoires d'actions)
- Analyser les modèles économiques sectorielles (politiques publique sectorielle, étude de marché aux échelles régionale et nationale, diagnostic sectoriel régional,...)