



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

Cadre d'action national

Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Cette version est une mise à jour de 2025 au regard des évolutions du dispositif depuis 2021.

/ 16 avril 2025

Financeurs principaux



Pilotes nationaux



Opérateur national





LE CADRE D'ACTION NATIONAL

Le cadre d'action national (CAN) du DLA a vocation à préciser le cadre stratégique et les principes d'intervention du Dispositif local d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire, pour qu'ils soient partagés sur l'ensemble du territoire par les pilotes, les structures porteuses, les chargé.e.s de mission et les partenaires du dispositif. Ce cadre d'action national est la référence quant à l'organisation et à l'homogénéité nationale du dispositif. Il a vocation à être respecté. En cas de besoin d'adaptation territoriale, ces dernières doivent être discutées entre le comité stratégique régional et le comité de pilotage national.

Son contenu est issu des cadres et orientations posés par le comité stratégique national du DLA, de la capitalisation des expériences de terrain et des travaux menés par le réseau.

Ce document sera actualisé par l'Avise, opérateur national du dispositif, en cas d'évolution du cadre.

MODE D'EMPLOI

Ce document est constitué sous la forme d'un pdf interactif : vous pouvez naviguer entre les parties en cliquant sur les renvois lorsqu'ils vous sont proposés.

Un ensemble de ressources complémentaires vous sont proposées tout au long de ce document, ces dernières sont disponibles sur le portail <http://ilo-dla.fr>

Table des matières

Introduction : les orientations des pilotes nationaux du DLA.....	5
Partie 1 - Le cadre général d'intervention du DLA	8
1.1. Les objectifs	8
La finalité du dispositif	8
1.2. Les bénéficiaires	8
Les cibles éligibles	8
Les cibles prioritaires	8
Les cas dérogatoires	8
Un faisceau de critères en cas d'arbitrage.....	9
1.3. Les thématiques d'accompagnement.....	9
1.4. Les principes fondateurs	10
Partie 2 - L'organisation et les métiers du DLA	13
2.1. L'accompagnement et l'animation au niveau local : les DLA départementaux et régionaux.....	13
Les référentiels d'activités	13
Les compétences et le parcours de professionnalisation	16
Les structures porteuses	18
La mission d'accompagnement des DLA.....	20
La gestion et l'animation des prestataires.....	25
L'environnement numérique de travail du DLA : ILO	28
La contribution à la mesure de la performance.....	29
La contribution à la qualité du dispositif	30
2.2. L'expertise sectorielle et thématique.....	30
Les ressources	30
Le Réseau ressource	31
Le comité d'orientation du Réseau ressource.....	32
La ressource permanente sectorielle et thématique portée par les Centres de ressources DLA .	33
La ressource complémentaire (sectorielle ou thématique)	34
2.3. L'animation du dispositif et du réseau	35
Le référentiel d'activité	35

Les principaux outils d'animation et de communication interne.....	35
2.4. L'articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement.....	36
Les enjeux.....	37
Contribution à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS.....	37
Pratiques de coopération dans la coordination des parcours d'accompagnement des structures bénéficiaires du DLA.....	38
Partie 3 - La gouvernance et le financement du DLA.....	41
3.1. Le pilotage national du DLA.....	41
Le comité stratégique national.....	42
Le comité de pilotage national.....	43
3.2. Le pilotage local du DLA.....	43
Le comité stratégique régional.....	43
Le comité d'orientation.....	44
La gouvernance infra-régionale.....	44
3.3. Le financement du DLA.....	45
Le financement socle du dispositif.....	45
FSE+.....	45
Co-financement locaux.....	45
Les modalités de pilotage et de gestion des fonds.....	46
Les règles de contribution financière des structures bénéficiaires.....	49
Partie 4 – L'identité et la valorisation du DLA.....	51
4.1. L'identité du DLA.....	51
Identité visuelle.....	51
4.2. Valorisation du dispositif par les structures porteuses.....	51
Promouvoir l'impact du DLA.....	51
Développer des partenariats et une visibilité locale.....	51
4.3. Respect de l'identité visuelle.....	52
Éléments clés des chartes graphique et iconographique.....	52
Application sur les supports de communication.....	52

Introduction : les orientations des pilotes nationaux du DLA

Créé en 2002, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) a été initié par l'Etat et la Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts, rejoint ensuite dans sa gouvernance par le Mouvement associatif, Régions de France et par ESS France avec le soutien financier complémentaire des collectivités territoriales et du Fonds social européen (FSE).

Depuis 23 ans, ce dispositif a accompagné plus de 80 000 entreprises employeuses de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), contribuant ainsi au développement d'une autre forme d'économie, plus juste, plus durable et plus équitable. A ce titre, il participe depuis sa création et avant l'heure, à la déclinaison et la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable de l'ONU à l'échelle du territoire français. Cette longévité s'explique par le fait que le DLA a su apporter des réponses adaptées aux problématiques rencontrées par les structures de l'ESS, au premier rang desquelles les petites et moyennes associations.

Le comité stratégique national avait réaffirmé en 2020 l'utilité, la pertinence du dispositif ainsi que son objectif, à savoir : **la création, la consolidation, le développement et l'amélioration de la qualité de l'emploi, par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire.**

Le dispositif constitue également un levier, pour engager les changements nécessaires et mieux prendre en compte les grands enjeux sociétaux auxquels nous faisons face, qu'ils soient de l'ordre du numérique, de la transformation écologique ou de l'inclusion.

La gouvernance du DLA est portée par une vision et une ambition : celle d'une approche moins pyramidale et mieux articulée entre les différents échelons territoriaux, plus collective mais aussi plus stratégique et plus agile. Le comité stratégique régional reste composé de l'Etat, la Banque des Territoires – Groupe CDC et des Mouvements associatifs régionaux, des Conseils régionaux et des Chambres régionales de l'ESS (CRESS). Celui-ci s'appuie également sur les comités régionaux d'orientation et sur l'apport des DLA régionaux tant dans leur appui à l'animation de la gouvernance qu'à l'animation du DLA à l'échelle régionale. Si la mise en place d'une gouvernance infra-régionale n'est pas systématique, le comité stratégique régional veille également à ses modalités d'organisation quand elle existe et garantit la mise en place de cadres de dialogue adaptés à la réalité du territoire et à la bonne diffusion des éléments nécessaires à la mise en œuvre du dispositif.

Une animation de l'échelon régional de gouvernance est par ailleurs organisée, spécifiquement par chacune des grandes familles de membres du comité de pilotage et collectivement, au minimum via l'organisation d'une rencontre nationale de l'ensemble des pilotes une fois par an.

Le comité stratégique régional est le garant, en coresponsabilité avec le comité stratégique national, du respect des dispositions du Cadre d'Action National du DLA, tout en assurant la nécessaire souplesse

du dispositif qui doit rester adapté non seulement aux caractéristiques locales et territoriales, aux besoins spécifiques des structures qu'il accompagne mais aussi aux effets de conjoncture.

Pour mener à bien leurs missions, la sécurisation du portage du dispositif par les structures porteuses est essentielle. Le conventionnement 2026-2028 (assorti d'une possibilité de reconduite expresse de 3 ans, territoire par territoire sans nouvelle procédure d'appel à projets) s'inscrit en continuité des travaux menés depuis le chantier DLA 2020.

Le montant dédié au financement de la mission de portage du DLA (hors prestation de conseil) est fixé dans le cadre de conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) qui restent soumises aux règles d'autorisation budgétaires des financeurs nationaux, les éventuels ajustements budgétaires porteront prioritairement sur l'enveloppe de prestations de conseil (ex FI). L'affectation régionale des crédits nationaux de l'Etat et de la Banque des Territoires – Groupe CDC est effectuée sur la base de critères transparents et équitables. La mobilisation du FSE+ vient consolider le financement du dispositif.

En ce qui concerne le métier du/de la chargé.e de mission DLA, l'exigence de sa fonction et sa mission de coordonnateur de parcours d'accompagnement sont réaffirmées. Sa mission consiste ainsi à diagnostiquer la situation de la structure qui le sollicite, puis à proposer et coordonner un parcours d'accompagnement sur-mesure constitué d'un ensemble de ressources locales existantes et qui, le cas échéant, peut faire l'objet d'un accompagnement spécifique par un expert externe. Le DLA s'articule donc avec les écosystèmes d'accompagnement de l'ESS et de la vie associative de son territoire et leurs politiques dédiées (Ex : Guid'Asso) .

Une attention et une exigence importante sont portées sur la montée en compétence des chargé.es d'accompagnement DLA, qui s'appuie sur un apport en expertises (porté aujourd'hui principalement par l'Avisé et les centres de ressources DLA réunis au sein d'un collectif d'acteurs, le Réseau ressource, réunis pour répondre de manière co-construite et collaborative aux besoins des chargé.es de mission DLA) dans le but de garantir la qualité du dispositif sur les territoires.

Enfin, la nécessaire et légitime valorisation de ce dispositif unique est portée par une identité commune et par un portage politique renforcé.

*Ministère délégué chargé du Commerce, de
l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises
et de l'Économie sociale et solidaire*

*Délégation Générale à l'emploi et la formation
professionnelle (DGEFP)*

*La Banque des Territoires – Groupe Caisse des
Dépôts (CDC)*

Le Mouvement associatif

ESS France

Régions de France



Partie 1 - Le cadre général d'intervention du DLA	8
1.1. Les objectifs	8
La finalité du dispositif	8
1.2. Les bénéficiaires	8
Les cibles éligibles	8
Les cibles prioritaires	8
Les cas dérogatoires	8
Un faisceau de critères en cas d'arbitrage	9
1.3. Les thématiques d'accompagnement	9
1.4. Les principes fondateurs	10

Partie 1 - Le cadre général d'intervention du DLA

1.1. Les objectifs

La finalité du dispositif

« La finalité du dispositif est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire. »

Art 1er - Décret n°2015-1103 du 1er septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement

1.2. Les bénéficiaires

Le Dispositif local d'accompagnement s'adresse aux structures employeuses de l'Economie sociale et solidaire (ESS) qui désirent consolider et/ou développer leurs activités et leurs emplois.

Les cibles éligibles

Les cibles définies par la loi ESS du 31 juillet 2014 sont :

- **les entreprises relevant de l'ESS par leur nature juridique**
- **les entreprises commerciales bénéficiant de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) créatrices d'emploi et engagées dans une démarche de consolidation ou de développement de leur activité.**

« En complément de l'action des réseaux et regroupements, les dispositifs locaux d'accompagnement ont pour mission d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire relevant du 1° du II de l'article 1er de la présente loi ou de l'article L. 3332-17-1 du code du travail qui sont créatrices d'emploi et engagées dans une démarche de consolidation ou de développement de leur activité. » Article 61 de la loi ESS du 31 juillet 2014

→ Voir précisions dans la fiche repère « Les cibles du DLA »

Les cibles prioritaires

Les **petites et moyennes structures de l'ESS employeuses en consolidation et développement** sont le cœur de cible du DLA.

Des priorités thématiques ou sectorielles peuvent, en outre, être fixées au niveau national, régional et/ou départemental.

Les cas dérogatoires

Les accompagnements peuvent également concerner :

- **Des structures en difficulté** si la sauvegarde des emplois est possible et qu'il n'existe pas de dispositif adapté sur le territoire en capacité d'accompagner la structure demandeuse. Une attention particulière sera apportée par les pilotes régionaux au suivi de l'accompagnement de structures en

difficulté. Les modalités d'accompagnement seront précisées dans le cadre d'une fiche repère dédiée.

- Des **structures non employeuses, en création de leur(s) premier(s) emploi(s)**. Le/la chargé.e d'accompagnement DLA, conseillé.e au besoin par le comité d'appui, veille tout particulièrement au principe de subsidiarité-complémentarité avec les autres ressources de l'accompagnement et notamment celles dédiées à la création et à l'émergence d'entreprises de l'ESS. Le/la chargé.e d'accompagnement DLA s'appuie sur l'analyse d'un faisceau de critères, dont l'impact potentiel d'emploi et l'impact territorial de la structure accompagnée. Les pilotes régionaux assurent un suivi de la part de structures concernées dans le total des structures bénéficiaires, de manière à ce que cela reste de l'ordre de l'exception. Dans ces cas, les accompagnements collectifs seront privilégiés.

Un faisceau de critères en cas d'arbitrage

En cas de file d'attente sur le territoire ou d'interrogation quant à l'éligibilité d'une structure, l'arbitrage pourra se faire à l'aune d'un faisceau de critères, notamment :

- la présence d'une problématique avérée d'amélioration de la qualité de l'emploi, de création, de maintien ou de développement de l'emploi ;
- l'absence d'offres alternatives d'accompagnement ; l'utilité territoriale du projet, en favorisant les logiques collectives et/ou en lien avec les collectivités, les projets contribuant à la cohésion sociale du territoire, à l'ancrage de l'activité et de l'emploi sur le territoire ;
- la capacité de la structure bénéficiaire à se mobiliser pour l'accompagnement et à engager des changements décisifs et durables ;
- les priorités fixées, le cas échéant, au niveau national ou local ;
- les résultats de l'accompagnement précédent si la structure a déjà bénéficié du DLA ;
- l'incapacité de la structure à financer l'intervention d'un prestataire externe le cas échéant ;
- les moyens disponibles du DLA pour réaliser cet accompagnement.

POUR ALLER PLUS LOIN

Découvrez la partie « La mission d'accompagnement des DLA »

1.3. Les thématiques d'accompagnement

Le dispositif DLA est avant tout et principalement au service des besoins de consolidation et de développement des structures de l'ESS.

Les thématiques d'accompagnement sont organisées autour de 5 catégories :

- **Stratégie globale de la structure**
- **Stratégie de Ressources humaines, organisation interne**
- **Stratégie économique et financière**
- **Stratégie commerciale et communication**
- **Stratégie de Mutualisation, partenariat, filière**

De manière complémentaire, et en réponse à des enjeux identifiés, des orientations thématiques ou sectorielles peuvent être fixées par les pilotes (au niveau départemental, régional ou national) et donner lieu à des programmes d'actions spécifiques.

QUELQUES EXEMPLES D'ORIENTATIONS THEMATIQUES OU SECTORIELLES (A TITRE D'ILLUSTRATION) :

- > *Accompagnement à la transformation écologique des structures de l'ESS*
- > *Coopérations économiques et territoriales (PTCE – Tiers-lieux..)*
- > *Accompagnement au pilotage économique et financier pour la prévention de difficultés*
- > *Accompagnement au renforcement des modèles socio-économiques*
- > *Accompagnement autour des risques psycho-sociaux et de la qualité et des conditions de vie au travail*
- > *Accompagnement à l'instauration de la parité dans les instances de gouvernance*
- > *Accompagnement à la mutualisation des emplois et des compétences (ou mutualisation des ressources)*
- > *Accompagnement à la mise en place de démarches d'évaluation d'impact*
- > *Accompagnement à la stratégie foncière et immobilière*

1.4. Les principes fondateurs

Principe n°1 : Un dispositif participatif fondé sur la libre adhésion

Le dispositif DLA est fondé sur la libre adhésion des structures bénéficiaires et leur participation volontaire à chaque étape de l'accompagnement pour en garantir la qualité¹.

Principe n° 2 : Un accompagnement au service de la consolidation et du développement du projet et des missions de la structure

Le DLA est avant tout et principalement au service des besoins de consolidation et de développement de la structure de l'ESS. Son action se concrétise par l'accompagnement de ses activités, dans le respect de son projet.

Principe n°3 : Un cadre national commun, une déclinaison locale des objectifs du dispositif, concertée avec les acteurs du territoire

Le DLA doit favoriser le développement des activités d'utilité sociale sur son territoire d'intervention. Aussi, sur la base d'un cadre national commun, il est essentiel que la déclinaison locale des objectifs et priorités stratégiques du dispositif soit l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire. Cette déclinaison est sous la responsabilité du comité stratégique régional réunissant l'Etat, la Banque des Territoires – Groupe CDC, le Conseil Régional, le Mouvement associatif régional et la CRESS. Les décisions du comité stratégique régional sont alimentées notamment par un comité d'orientation qui réunit les acteurs concernés du territoire.

¹ La prescription par un tiers sans réelle volonté de la structure bénéficiaire ne peut donc pas être un mode d'entrée dans le DLA.

Principe n°4 : Un parcours d'accompagnement inscrit dans le temps

La base de l'intervention du DLA repose sur l'élaboration d'un parcours d'accompagnement inscrit dans le temps. Ce parcours mobilisant diverses ressources du territoire est coordonné, suivi et ajusté par les chargé.es de mission DLA.

Principe n°5 : Une intervention qui s'inscrit dans un écosystème d'accompagnement des structures de l'ESS

L'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement est un enjeu territorial majeur. Cela se traduit par :

- > un rôle central de coordonnateur des parcours de la structure accompagnée mobilisant les ressources et acteurs du territoire, notamment des têtes de réseaux régionales de l'ESS, autour des structures accompagnées.
- > une contribution du DLA à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS.

Le dispositif s'inscrit également en complémentarité et subsidiarité avec d'autres ressources en accompagnement du territoire, en particulier pour les structures qui ne sont pas dans le cœur de cible du DLA

Principe n°6 : Une action encadrée par une charte commune de déontologie

Pour garantir le respect des principes de déontologie et prévenir les situations de conflits d'intérêts, le dispositif s'est doté d'une charte de déontologie commune².

² Voir la fiche repère « Charte de déontologie »

Partie 2 - L'organisation et les métiers du DLA	13
2.1. L'accompagnement et l'animation au niveau local : les DLA départementaux et régionaux .	13
Les référentiels d'activités	13
Les compétences et le parcours de professionnalisation	16
Les structures porteuses	18
La mission d'accompagnement des DLA	20
La gestion et l'animation des prestataires	25
L'environnement numérique de travail du DLA : ILO	28
La contribution à la mesure de la performance	29
La contribution à la qualité du dispositif	30
2.2. L'expertise sectorielle et thématique	30
Les ressources	30
Le Réseau ressource	31
Le comité d'orientation du Réseau ressource	32
La ressource permanente sectorielle et thématique portée par les Centres de ressources DLA	33
La ressource complémentaire (sectorielle ou thématique)	34
2.3. L'animation du dispositif et du réseau	35
Le référentiel d'activité	35
Les principaux outils d'animation et de communication interne	35
2.4. L'articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement	36
Les enjeux	37
Contribution à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS	37
Pratiques de coopération dans la coordination des parcours d'accompagnement des structures bénéficiaires du DLA	38

Partie 2 - L'organisation et les métiers du DLA

Le dispositif est organisé aux échelons **départemental** et **régional**. Il est porté sur chaque territoire par une structure à but non lucratif.

Au **niveau national**, l'animation du dispositif est assurée par l'Avise qui assure aussi celle d'un collectif consacré à la production, diffusion et l'animation de ressources (le Réseau ressource) en lien avec les centres de ressources DLA (CRDLA).

2.1. L'accompagnement et l'animation au niveau local : les DLA départementaux et régionaux

Les référentiels d'activités

Les DLA départementaux

A NOTER :

L'échelon départemental est le principe d'organisation territoriale du dispositif. Toutefois, pour s'adapter aux spécificités territoriales, le comité stratégique régional peut décider d'une organisation du DLA différente avec par un exemple un DLA couvrant plusieurs départements ou inversement un découpage infra départemental. L'utilisation du terme « départemental » dans la suite du document est à prendre au sens générique du terme.

Les DLA départementaux existants sur le territoire **accompagnent les structures bénéficiaires du territoire et sont portés par une diversité de structures**, (associations d'appui à la vie associative, BGE, fonds territoriaux France Active, Ligues de l'enseignement, des plateformes Initiative, des têtes de réseaux associatives, des acteurs de l'emploi...). Les structures sont sélectionnées sur la base de **leur connaissance fine des ressources d'accompagnement existantes**, sur **leur connaissance des réalités de la vie des entreprises locales de l'ESS** et sur leur **capacité à aider les bénéficiaires dans leur parcours en mobilisant et en articulant ces ressources au service de la structure accompagnée**.

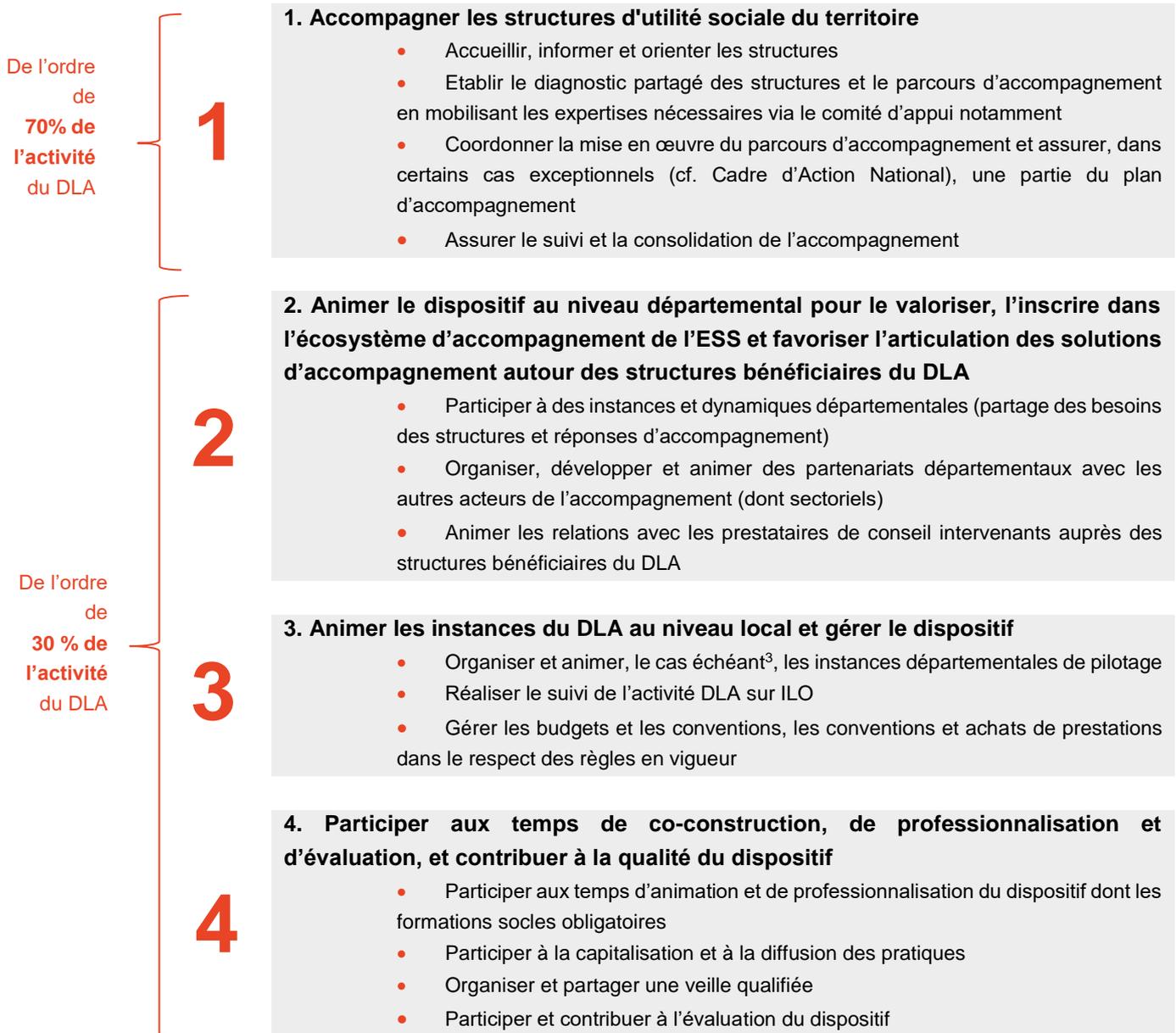
Les DLA régionaux

Les DLA régionaux animent le dispositif, appuient le pilotage régional et accompagnent prioritairement des structures d'envergure régionale. Ils sont également portés par une diversité de structures qui animent et coordonnent le dispositif en région. A titre d'exemple en 2025, les structures porteuses des DLA régionaux sont : des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), des Mouvements associatifs régionaux, des BGE et des fonds territoriaux France Active.

Les structures sont sélectionnées notamment sur la base de leur **connaissance fine des ressources d'accompagnement existantes sur le territoire**, sur leur **connaissance des enjeux territoriaux** et des **interactions entre les différentes parties prenantes**, sur leur **intégration à ces réseaux régionaux et sur leur capacité à participer à l'animation générale du dispositif** (tant dans leur capacité à accompagner les pilotes régionaux qu'à contribuer à l'animation nationale du dispositif).

Référentiel d'activités du DLA départemental

La répartition entre les différentes activités est donnée à titre indicatif pour illustrer le poids du métier d'accompagnement, elle est bien sûr à adapter par les comités stratégiques régionaux selon les particularités territoriales.



³ Cf partie 3, les instances de pilotages infra régionales ne sont pas systématiques, elles sont décidées par les comités stratégiques régionaux en fonction des spécificités de chaque territoire.

Référentiel d'activités du DLA régional

La répartition entre les différentes activités est donnée à titre indicatif pour illustrer le poids du métier d'accompagnement, elle est bien sûr à adapter par les comités stratégiques régionaux selon les particularités territoriales.

De l'ordre
de
40% de
l'activité
du DLA

1

1. Accompagner les structures d'utilité sociale et projets régionaux

- Accueillir, informer et orienter les structures
- Produire le diagnostic et le parcours d'accompagnement des structures d'envergure régionale en mobilisant les expertises nécessaires via le comité d'appui notamment
- Coordonner la mise en œuvre du parcours d'accompagnement et assurer, dans certains cas exceptionnels (cf. Cadre d'Action National), une partie du plan d'accompagnement. Assurer le suivi et la consolidation de ces accompagnements
- Gérer les budgets, les conventions et les achats de prestations dans le respect des règles en vigueur

2

2. Animer le dispositif au niveau régional pour le valoriser, l'inscrire dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement autour des structures bénéficiaires du DLA

- Participer à des instances et dynamiques régionales (partage des besoins des structures et réponses d'accompagnement)
- Organiser, développer et animer des partenariats régionaux avec les autres acteurs de l'accompagnement (dont sectoriels)
- Animer les relations avec les prestataires de conseil intervenant auprès des structures bénéficiaires du DLA

De l'ordre
de **60 %**
de
l'activité
du DLA

3

3. Animer le réseau des DLA départementaux de la région

- Appuyer les DLA départementaux dans leurs missions
- Faciliter l'échange de pratiques entre les DLA Départementaux et participer à leur montée en compétence
- Assurer un relai privilégié entre l'animation nationale et les DLA Départementaux : appropriation du cadre commun, des outils et actions de professionnalisation ; capitalisation des bonnes pratiques, des besoins et des alertes

4

4. Appuyer le pilotage régional et gérer le dispositif

- Fournir, aux comités stratégiques régionaux, des outils d'aide à la décision
- Animer le comité stratégique régional
- Assurer une veille des pratiques, alerter sur les dysfonctionnements, proposer, si besoin, des fonctionnements régionaux (pour les aspects non régis par le Cadre d'Action National)
- Réaliser le suivi et le reporting de l'activité régionale
- Gérer le budget du DLA et ses conventions

5

5. Participer aux temps d'animation, de co-construction, de professionnalisation et aux démarches d'évaluation organisés au niveau supra-régional

- Contribuer activement à l'animation globale nationale du dispositif, la capitalisation et la diffusion des pratiques, la valorisation et l'amélioration continue du dispositif
- Participer aux temps de rencontres et de professionnalisation dont les formations socles obligatoires. Participer et contribuer à l'évaluation du dispositif

Les compétences et le parcours de professionnalisation

Les activités décrites dans les deux référentiels métier renvoient aux différentes tâches que les chargé.e.s d'accompagnement DLA doivent effectuer dans le cadre de leur fonction. Les compétences sont le résultat d'une combinaison entre connaissances, savoir-faire et savoir-être qui permettent de mener à bien les missions professionnelles.

Ces compétences sont de trois types :

- **les compétences pré-requises** (nécessaires notamment pour identifier les profils de chargé.es d'accompagnement au stade du recrutement),
- **les compétences socles** (fondamentales pour exercer le métier de chargé.e d'accompagnement DLA)
- et **les compétences complémentaires** (additionnelles et non indispensables pour exercer les activités mais venant renforcer et/ou approfondir les compétences socles).

Les éléments ci-après sont une synthèse. Le détail est présenté dans le référentiel d'activités et de compétences. Ces éléments peuvent favoriser la gestion des ressources humaines et la qualité du recrutement. En outre, ils sont utilisés pour élaborer et mettre en œuvre le parcours de professionnalisation des chargé.es d'accompagnement du dispositif.

Compétences pré-requises :

- ✓ Savoir identifier les grands principes de fonctionnement et les principaux enjeux d'accompagnement des structures de l'ESS ;
- ✓ Connaître les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS ;
- ✓ Maîtriser la conduite de projets complexes ;
- ✓ Créer et développer des partenariats ;
- ✓ Analyser les besoins, les enjeux et l'environnement d'une structure ou d'un projet ;
- ✓ Maîtriser les techniques d'animation collective.

Compétences socles :

- ✓ Mettre en œuvre la méthodologie du diagnostic partagé et savoir faire émerger les problématiques de la structure ;
- ✓ Analyser la situation économique et financière d'une structure ;
- ✓ Maîtriser les fondamentaux du DLA (Cadre d'Action National) ;
- ✓ Accompagner le changement ;
- ✓ Construire et coordonner des parcours d'accompagnement (connaissance des acteurs et dispositifs, mobiliser des partenaires, animation collective) ;
- ✓ Avoir une bonne connaissance des problématiques RH (gouvernance, recrutement, fonction employeur, dialogue social) ;
- ✓ Savoir gérer une prestation de conseil et la relation aux prestataires ;
- ✓ Utiliser et exploiter l'environnement numérique de travail du DLA.

Compétences complémentaires :

- ✓ Maîtriser les caractéristiques et enjeux des structures par secteur d'activité ;
- ✓ Faire face à des situations complexes (conflits, jeux d'acteurs complexes), maîtriser les enjeux liés à la posture d'accompagnement ;

- ✓ Analyser des données de territoires et d'activités ;
- ✓ Faire connaître et valoriser l'action ainsi que l'impact du DLA.

LE PARCOURS D'INTEGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

Le parcours d'intégration des chargé.es d'accompagnement DLA est une composante du parcours de professionnalisation qui débute dès leur arrivée au sein du dispositif.

Les besoins de montée en compétences et de connaissance du DLA sont dépendants de l'expérience de chacun et sont influencés par les évolutions contextuelles, réglementaires et métier. Participer aux diverses actions de professionnalisation et actualiser ses connaissances est absolument essentiel à la qualité du dispositif. Le suivi des formations « Diagnostic partagé et posture d'accompagnement » et « Comprendre et analyser la situation financière d'une association à partir de ses documents comptables (analyse financière niv.1) » est obligatoire aussi bien dans une logique de formation initiale (à l'arrivée du/de la chargé.e d'accompagnement dans le dispositif) que dans une logique de formation continue ou de partage de bonnes pratiques.

Le parcours de professionnalisation permet aux chargé.es d'accompagnement DLA de monter en compétence. Il s'articule autour de quatre actions identifiées comme essentielles pour monter en compétences : des actions de formation, des actions de sensibilisation, des actions d'outillage et des séances d'échanges de pratiques.

Ces différentes actions peuvent être généralistes sur le métier DLA, sectorielles ou concerner une thématique particulière d'accompagnement. Celles-ci sont mises en place par le Réseau ressource DLA et sont coordonnées par l'Avisé.

Le parcours de professionnalisation

Parcours d'accueil

- Temps d'accueil collectif
 - Cycle visios sur le fonctionnement du dispositif
 - Journées d'accueil

Formations socles obligatoires

- Diagnostic partagé et posture d'accompagnement
- Analyse financière niveau 1

Formations complémentaires

Sessions proposées par des expert.es sur des sujets sectoriels et thématiques spécifiques

Outillage, sensibilisation, appui-conseil et échanges de pratiques

Tout au long de l'année avec les acteurs du Réseau Ressource



→ Voir précisions dans la partie 2.2 « Le Réseau ressource DLA »

Le parcours de professionnalisation peut également intégrer des actions non spécifiques au DLA mobilisées par les structures porteuses du DLA pour assurer la montée en compétences des chargé.es d'accompagnement DLA.

Les structures porteuses

« *Le dispositif local d'accompagnement est mis en œuvre au niveau territorial par des organismes à but non lucratif pour accompagner et conseiller les structures relevant de l'article 61 de la loi du 31 juillet 2014 susvisée* ». Article 1er du décret du 1er septembre 2015

L'appel à projets DLA et conventionnement

Pour identifier et sélectionner les structures porteuses du dispositif, **l'appel à projets est obligatoire** et doit être **appliqué sur l'ensemble du territoire**. Le principe de l'appel à projets se distingue de la commande publique, et la modalité de partenariat envisagée est le recours à la subvention. **Le cadre de l'appel à projets est défini par les pilotes nationaux du dispositif** [l'Etat représenté par le Bureau Economie Sociale et Solidaire et Investissements à Impact (BESSII), la Banque des Territoires – Groupe Caisse des Dépôts (CDC), Régions de France, le Mouvement Associatif et ESS France] pour ensuite être décliné territorialement par les pilotes locaux [Les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS); Direction régionale de la Banque des Territoires – Groupe CDC ; Conseil régional ; Mouvement Associatif Régional ; La Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire CRESS].

Des engagements triennaux sont signés entre la structure sélectionnée pour porter la fonction de DLA et la DREETS, la Direction Régionale Banque des Territoires – Groupe CDC et le cas échéant les collectivités territoriales.

Les conventions prévoient la possibilité d'une **reconduction expresse pour 3 ans** sans nouvel appel à projets.

Pour rappel, **un cofinancement du Fonds social européen (FSE+)** est à prévoir par la structure porteuse du DLA en s'adressant à l'Organisme Intermédiaire de l'Avisé, autorité de gestion compétente pour le DLA. Un bilan annuel est fourni par chacune des structures retenues et aidées.

Les principaux engagements de la structure porteuse

- Inscrire l'ensemble de ses actions dans le présent Cadre d'Action National.
- Apporter un accompagnement de qualité aux structures bénéficiaires.
- Assurer l'accueil, l'intégration et l'encadrement des chargé.es d'accompagnement DLA au sein de leur structure et informer l'Avisé et le DLA régional des mouvements de personnel sur la fonction DLA.
- Garantir la montée en compétences des chargé.es d'accompagnement, en particulier en les inscrivant a minima aux formations socles obligatoires mises en œuvre à leur attention.
- Donner les moyens aux chargé.es d'accompagnement de participer aux temps d'animation mis en place, pour le bon fonctionnement du dispositif dans son ensemble.
- Garantir l'ancrage du dispositif et son articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement.
- Être garant des règles de déontologie et des procédures d'achats de prestations.
- Contribuer au suivi et à l'évaluation du dispositif sous toutes ses formes (y compris en alertant sur des dysfonctionnements et en étant force de proposition sur des améliorations et bonnes pratiques).
- Rendre compte aux financeurs et au comité stratégique régional de son activité et de l'utilisation faite des financements alloués à l'exercice de la fonction de DLA et contribuer à la mesure de performance du dispositif.
- Utiliser l'environnement numérique de travail dédié au DLA (ILO) qui facilite la mise en œuvre de l'accompagnement et permet le suivi d'activités et le reporting. Garantir que les données saisies soient fiables.
- Valoriser le dispositif dans le respect de son identité dédiée.

- Faire figurer de manière lisible le soutien des financeurs dans tous les documents produits dans le cadre de l'exécution de la mission DLA.

Le suivi

Le **suivi des obligations conventionnelles des structures porteuses** est assuré par les **financeurs départementaux et/ou régionaux**.

La structure porteuse rend compte aux financeurs de son activité et de l'utilisation faite des financements alloués à l'exercice de la fonction de DLA. Elle s'appuie notamment sur les données renseignées au fil de l'eau dans ILO.

Le suivi de l'activité du dispositif DLA sur un territoire est assuré par le **comité stratégique régional** et le cas échéant, par la gouvernance infra régionale. Cela permet notamment d'alimenter et d'évaluer la stratégie du dispositif, son positionnement dans l'écosystème et sa réponse aux besoins des territoires. Ce suivi permet également de s'assurer du respect du Cadre d'Action National et des orientations territoriales fixées, le cas échéant, par le comité stratégique régional.

POUR ALLER PLUS LOIN

Découvrez la partie « Le pilotage local du DLA »

La mission d'accompagnement des DLA

Tout au long des différentes phases de l'accompagnement DLA, les chargé.es d'accompagnement conseillent et orientent la structure bénéficiaire vers les acteurs ou les ressources du territoire les plus appropriées dans une dynamique d'accompagnement au changement. En ce sens, ils positionnent **l'action du DLA en complémentarité et subsidiarité des autres dispositifs existants et sont les coordinateurs des parcours d'accompagnement des structures d'utilité sociale.**

L'accueil



Sur sollicitation de la structure, il s'agit de déterminer si la demande entre dans le cadre de l'accompagnement DLA. Cette analyse prend en considération à la fois les éléments internes et externes mais également les relations entre les systèmes existant en son sein (systèmes de valeurs, de décision, d'organisation...). Cette première phase du processus est importante pour **favoriser la connaissance mutuelle** entre le DLA départemental ou régional (sa posture, sa valeur ajoutée, etc.) et la structure (son projet, son activité, etc.). Elle permet également de **poser le cadre de**

l'accompagnement DLA et de décider conjointement de poursuivre ou non la démarche. Au stade de l'accueil, si la demande de la structure n'entre pas dans le cadre DLA (demande de formation par exemple), le/la chargé.e d'accompagnement DLA réoriente la structure vers d'autres acteurs ou vers d'autres ressources de son territoire.

A NOTER

Une démarche volontaire : Le recours au DLA doit constituer une démarche volontaire de la structure car elle engage sa participation active et sa collaboration dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'accompagnement et tout au long de son déroulement. La prescription par un tiers sans réelle volonté de la structure bénéficiaire ne peut donc pas être un mode d'entrée dans le DLA.

Une relation de confiance à construire : La mise en place de l'accompagnement s'appuie sur la construction d'une relation de confiance entre le/la chargé.e d'accompagnement DLA (départemental ou régional) et les représentants de la structure bénéficiaire d'un accompagnement DLA. Elle demande une posture particulière, combinaison d'écoute et de conseil s'appuyant sur les qualités relationnelles du/de la chargé.e d'accompagnement DLA et sur une obligation de confidentialité en ce qui concerne les informations de la structure mises à disposition du DLA.

Le diagnostic partagé



Il s'agit d'une phase de diagnostic partagé élaborée dans un **esprit collaboratif. Il ne s'agit pas d'un audit.**

Cette phase a pour objectif d'apporter un regard nouveau sur la structure et sur son environnement. Le/la chargé.e d'accompagnement adopte ainsi une approche systémique (analyse des systèmes de l'organisation) en interrogeant la structure sur la demande qui justifie sa prise de contact, ses

objectifs de changement et ses enjeux. Sur cette base, le/la chargé.e d'accompagnement va rechercher dans le fonctionnement de la structure les leviers et les freins à ces objectifs. Le diagnostic permet ainsi d'avoir une lecture commune et partagée de la situation de la structure et de ses enjeux sur la base de sa sollicitation initiale. Des besoins d'accompagnement émergent et des perspectives d'évolution se dessinent.

Le livrable consécutif à cette phase de diagnostic partagé est rédigé par le/la chargé.e d'accompagnement du DLA mais élaboré conjointement avec les parties prenantes de la structure bénéficiaire qui y participent activement et en valident les conclusions et préconisations. Cette implication de la structure bénéficiaire du DLA est une **première mise en mouvement vers le changement**. En ce sens, elle est **déjà une forme d'accompagnement essentielle** aux prochaines étapes du parcours.

Les documents produits à l'issue du diagnostic partagé peuvent être destinés à différents acteurs : la structure elle-même, le/la chargé.e d'accompagnement DLA, le comité d'appui ainsi que des acteurs qui interviendront dans le parcours d'accompagnement. En raison de la confidentialité des informations contenues dans ces documents, les formats de présentation du diagnostic peuvent varier en fonction des destinataires.

Étape clé dans le processus DLA, **la phase de diagnostic fait l'objet de formations obligatoires pour les chargé.es d'accompagnement DLA** (à l'arrivée dans le dispositif, mais aussi de façon continue à un rythme déterminé).

ZOOM SUR LE COMITE D'APPUI

Ce comité est une **instance consultative et non décisionnaire** qui vient appuyer le/la chargé.e d'accompagnement DLA dans la réalisation de ses missions d'accompagnement et à laquelle les membres du comité stratégique régional peuvent participer. **En aucun cas, le comité d'appui n'est une instance de décision d'engagement financier.**

La vocation du comité d'appui est de permettre à divers partenaires et experts d'apporter au dispositif leur connaissance du territoire, des secteurs d'activité et des structures d'utilité sociale afin de coordonner de façon pertinente et qualifiée des parcours d'accompagnement. Ainsi, la qualité de l'action du DLA est garantie par la très bonne connaissance du territoire du/ de la chargé.e d'accompagnement DLA ainsi que par la composition multi partenariale du comité d'appui.

Cette instance peut intervenir sur : l'enrichissement du diagnostic partagé, la mobilisation d'autres acteurs ou dispositifs/ressources de l'accompagnement dans le cadre des parcours d'accompagnement proposés et, si besoin, au moment du suivi et de la consolidation de l'accompagnement pour faire un point sur l'évolution des structures concernées.

Le comité d'appui est composé des partenaires opérationnels du dispositif, associés pour leur expertise sur les secteurs ou les thématiques d'intervention du DLA (réseaux associatifs et autres acteurs de l'accompagnement, acteurs du financement, syndicats employeurs, acteurs du service public de l'emploi, OPCO, CAF, etc.).

Le comité d'appui peut s'organiser, selon les besoins, en comité d'appui sectoriel (pour traiter des enjeux spécifiques d'un secteur) ou territorial (sur un territoire donné du département ou de la région).

En tant que collectif d'acteurs rassemblant des experts et des partenaires d'un territoire, **le comité d'appui est également un espace privilégié de l'animation territoriale du dispositif DLA**. En effet, au-delà de l'enrichissement des diagnostics et en sus de l'orientation vers d'autres acteurs de l'accompagnement, il permet au chargé.e d'accompagnement DLA de :

- Réaliser une **veille des évolutions des offres d'accompagnement** de ses partenaires et calibrer ses actions au vu des ressources existantes sur son territoire ;
- Être un **outil d'intelligence collective au service des actions du DLA** par les avis techniques émis et les réflexions menées sur les besoins d'accompagnement ;
- **Entretenir plus largement des relations avec l'ensemble de ses partenaires et positionner le DLA comme un acteur central et légitime**, en connectant les acteurs au service de leur territoire et du développement des activités d'utilité sociale.

En ce sens, les membres du comité d'appui peuvent être mobilisés pour participer au comité régional d'orientation.

→ Voir précisions dans la partie 3 « Partie 3 - La gouvernance et le financement du DLA »

POUR EN SAVOIR PLUS

Guide méthodologique « Les comités d'appui : vers une fonction d'appui partagée, en faveur des structures d'utilité sociale, créatrices d'emploi. » *Avise, décembre 2006.*

La construction du parcours d'accompagnement



En lien avec la structure accompagnée, le/la chargé.e d'accompagnement DLA hiérarchise et priorise les axes de changement via un plan d'action. Ce dernier aide à déterminer les actions à mener en priorité.

Sur cette base, et au vu de son expertise de l'écosystème local d'accompagnement, le/la chargé.e d'accompagnement DLA construit puis partage avec la structure accompagnée un parcours d'accompagnement qui s'inscrit dans la durée et ne se limite pas à la mobilisation d'un prestataire externe.

Ce parcours d'accompagnement peut combiner diverses actions :

- **Des actions à réaliser par la structure elle-même en interne**, en s'appuyant éventuellement sur des ressources identifiées (outils, guides, etc.) ;
- **Des accompagnements mobilisables sur le territoire** : formations, dispositifs d'accompagnement thématiques ou sectoriels, visites apprenantes, transfert de savoir-faire, mise

en réseau etc. Ces ressources sont notamment proposées par les OPCO, les fédérations et réseaux associatifs, les services de l'Etat, les organismes de formation etc... ;

- Une ou plusieurs actions de **prestations de conseil individuelles et/ou collectives** en faisant appel à un prestataire de conseil externe ;
- Un apport d'expertise « interne » par le/la chargé.e d'accompagnement DLA.

Dans une logique d'innovation et d'adaptation aux besoins émergents, les structures porteuses disposent d'une marge de manœuvre pour expérimenter et concevoir de nouvelles modalités d'accompagnement, en complément des cadres méthodologiques existants.

A NOTER

Apports d'expertise « interne » par les chargé.es d'accompagnement DLA

Le/la chargé.e d'accompagnement DLA engage une démarche d'accompagnement des structures bénéficiaires dès l'accueil, le diagnostic et la construction du parcours d'accompagnement. Au vu de l'expertise acquise par le réseau DLA et dans un souci d'efficience, le/la chargé.e d'accompagnement DLA peut, **sous certaines conditions**, réaliser lui-même une brique de la mise en œuvre du parcours d'accompagnement.

Conditions et modalités :

- ✓ Le recours à cette modalité d'accompagnement **ne génère pas de flux financiers spécifiques**. Cet accompagnement est compris dans la subvention de la structure porteuse dans le cadre d'une estimation prévisionnelle discutée avec les financeurs en fonction de la situation des territoires.
- ✓ En tout état de cause, **ce recours doit rester à la marge**, le cœur de métier des chargés de mission restant bien le diagnostic, la construction et la coordination du parcours d'accompagnement. Cette modalité d'intervention concernera des problématiques en lien avec l'expertise et le cœur de métier de la structure porteuse et du/de la chargé.e d'accompagnement DLA.
- ✓ Cet accompagnement est **réalisé uniquement par les chargé.es d'accompagnement du dispositif** et ne peut être réalisé par d'autres salarié.es de la structure porteuse. Cet accompagnement est une solution parmi d'autres, mise en œuvre sur la base d'une analyse au cas par cas, en fonction des besoins de la structure, des compétences des chargé.es d'accompagnement et de l'écosystème territorial d'accompagnement. Elle ne remplace pas forcément la mobilisation d'une prestation externe, elle peut la précéder ou la compléter. Ce type de modalité ne peut être mise en œuvre qu'une seule fois dans l'accompagnement.
- ✓ La mobilisation de cette modalité dans le parcours d'accompagnement est à l'appréciation des chargé.es d'accompagnement DLA, en interaction avec leurs comités d'appui.

A NOTER

Définition des accompagnements collectifs

Les accompagnements collectifs sont privilégiés dans le cas de problématiques récurrentes et/ou conjoncturelles rencontrées par des structures éligibles au DLA et qui ne font pas l'objet d'une offre similaire proposée par un autre acteur du territoire. **Ils doivent répondre à des besoins diagnostiqués.**

Dans le cas spécifique de besoins de formation non couverts sur le territoire, le rôle de la structure porteuse du DLA est de solliciter les acteurs idoines pour qu'ils proposent des formations aux structures demandeuses. La pertinence de mettre en place des accompagnements collectifs est à l'appréciation des structures porteuses du DLA.

A titre d'illustration :

L'accompagnement, après diagnostics, de plusieurs ACI à leur transformation en EI est un accompagnement collectif du ressort du DLA.

L'organisation sur inscriptions d'ateliers sur les obligations comptables des associations s'apparente plus à de la formation et n'est pas du ressort du DLA.

La mise en œuvre de l'accompagnement



Une fois le parcours d'accompagnement construit et partagé, le/la chargé.e d'accompagnement **facilite, par tout moyen approprié, l'accès à chacune des solutions d'accompagnement et s'assure de la mise en œuvre du parcours.** Cette phase de coordination peut conduire le/la chargé.e d'accompagnement DLA à ajuster le parcours d'accompagnement prévu initialement.

Suivi et consolidation de l'accompagnement



La phase de suivi et de consolidation permet **d'inscrire les effets de l'accompagnement dans la durée.** Ces actions permettent d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, de faire un point sur la mise en œuvre du parcours d'accompagnement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et son appropriation, d'actualiser le parcours d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins. Cette étape peut donc amener à de nouvelles interventions du DLA ou à l'orientation vers d'autres acteurs et dispositifs.

La phase de suivi et consolidation s'articule autour de deux temporalités distinctes :

- **Période de suivi** : processus continu de plusieurs mois, au cours duquel le/la chargé.e d'accompagnement reste aux côtés de la structure pour suivre et ajuster le plan d'action si besoin ;
- **Période de bilan** : rencontres ponctuelles en fin de phase permettant de faire le point sur le chemin parcouru depuis le début de l'accompagnement et de se projeter vers l'avenir.

⇒ Une fiche repère spécifique sera publiée sur le sujet en 2025

A NOTER

Le rôle des Centres de ressources DLA tout au long de la démarche d'accompagnement

Tout au long des différentes étapes de la démarche d'accompagnement, les Centres de ressources DLA peuvent venir en appui du/de la chargé.e d'accompagnement :

- **De l'humain et du conseil** : échanges sur une mission, relecture de diagnostic, identification de prestataires...
- **Des outils** (formations, fiches repères, guides, outils d'analyse, récits d'accompagnements...) et une veille permanente sur les actualités et enjeux stratégiques et réglementaires
- **Un appui à la mise en réseau et à l'animation territoriale** (mise en lien avec des acteurs locaux, articulation avec d'autres dispositifs, animation/intervention auprès des comités d'appui...)
- **Un gain de temps dans les accompagnements** réalisés par les chargé.es d'accompagnement DLA : éclairage pour avoir une meilleure compréhension du secteur concerné, aide à l'identification du besoin des structures au regard des enjeux sectoriels identifiés par les CR DLA, mise à disposition des ressources utiles.

POUR EN SAVOIR PLUS

[Boîte à outils « Diagnostic partagé »](#) (Référentiel du diagnostic partagé, fiches recettes des outils du diagnostic partagé, vidéos explicatives et cas pratique, le diagnostic flash, outil d'analyse économique et financière, les outils de la formation « Diagnostic partagé et posture d'accompagnement »), Avise 2023 – **A retrouver sur ILO** : Ressources documentaires > 4. B.A.-BA et outils métiers > Diagnostic partagé et parcours d'accompagnement

[Boîte à outils « Prestataires »](#) (dont : Guide prestataires, Notice de fonctionnement de la base prestataires, Modèle de grille d'analyse des besoins, Modèle de cahier des charges, Modèle de grille d'analyse des offres), Avise 2022 - **[Lien de téléchargement](#)**

[Boîte à outils « Phase de consolidation de l'accompagnement »](#) (dont : enquête de satisfaction à destination des structures bénéficiaires, synthèse de suivi post-ingénierie), Avise 2024 - **[Lien de téléchargement](#)**

[Guide « Elaborer et conduire une ingénierie collective »](#) (cadre méthodologique, repères et illustrations), Avise 2006 - **[Lien de téléchargement](#)**

La gestion et l'animation des prestataires

La possibilité de mobiliser une prestation de conseil dans le parcours d'accompagnement est une des spécificités du DLA. Quand ils sont sollicités, les prestataires sont des acteurs clés de l'accompagnement : la réussite des accompagnements repose donc également sur la qualité leurs prestations.

Le recours aux prestataires **doit être sécurisé sur le plan juridique** au travers d'une procédure partagée à l'échelle nationale. Le DLA est en effet un dispositif public, qui doit respecter les dispositions en vigueur concernant l'achat de prestations intellectuelles, au regard des règlements européens et du **Code des marchés publics**.

Bien plus, **la mise en place d'un cadre et de pratiques communes vis-à-vis des prestataires contribue à garantir la qualité de leur intervention** et participe ainsi de la performance globale du dispositif.

La procédure de référencement des prestataires

ILO met à disposition une base commune nationale d'enregistrement des prestataires, qui a pour but de faciliter le repérage des prestataires et d'aider ainsi à la mise en concurrence. **Tout prestataire qui souhaite intervenir pour le compte du DLA doit être référencé dans cette base**. Ce principe permet d'assurer un renouvellement et un enrichissement continu de la base.

Les prestataires inscrits dans le *Customer Relationship Management* (CRM) d'ILO peuvent exercer sous tout type de statut juridique. Il leur est demandé d'avoir une connaissance du milieu associatif et de l'ESS et une méthodologie adaptée aux spécificités de ce secteur, au-delà du socle d'expertise mobilisé (modèle économique, organisationnel, réglementaire, institutionnel, etc.). Ils sont susceptibles d'intervenir dans les régions et département de leur choix.

A NOTER

Les réseaux ou d'autres acteurs de l'accompagnement peuvent intervenir comme prestataires et être rémunérés à ce titre. Cette intervention n'est cependant pas compatible avec la participation de ces mêmes acteurs au fonctionnement des instances du DLA. Les DLA doivent s'appuyer à cet égard sur la charte de déontologie du Cadre d'action national.

→ Voir précisions dans la fiche repère « **Charte de déontologie** »

La procédure de sélection des prestataires

L'achat de prestations dans le cadre du DLA s'inscrit dans le cadre des marchés publics⁴ et doit de ce fait respecter des principes fondamentaux :

- **Liberté d'accès à la commande publique ;**
- **Egalité de traitement des candidats ;**
- **Transparence des procédures.**

Pour garantir le respect de ces principes et en tenant compte des seuils de procédure formalisée dans les marchés publics, **les chargé.e.s de mission doivent réaliser de la publicité et une consultation pour chaque achat de prestation**, en envoyant le cahier des charges auprès de plusieurs prestataires, avec si possible un prestataire avec lequel le DLA n'a jamais travaillé.

⁴ En effet, les structures porteuses du DLA sont considérées comme des « pouvoirs adjudicateurs » au regard des dispositions relatives à l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, et peuvent donc être qualifiées en tant qu'acheteurs publics.

Le choix des offres se fait en fonction des critères suivants :

- **Une offre qui répond de manière pertinente au besoin ;**
- **Une offre qui présente un coût raisonnable et justifiable ;**
- **Le non recours systématique à un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles de répondre au besoin.**

Dans la mesure du possible, **les structures bénéficiaires sont également associées au choix du prestataire**, afin d'en faire un choix « partagé » qui suscite l'adhésion et la mobilisation de la structure dans le cadre de l'accompagnement.

Une fois un prestataire sélectionné, il est conseillé **d'informer les candidats non-retenus**, par souci de transparence et de courtoisie à l'égard des candidats.

La gestion du lien avec le prestataire pendant l'accompagnement

Au début de chaque accompagnement individuel, le DLA édite une **convention tripartite DLA-prestataire-structure bénéficiaire** pour spécifier les droits et obligations de chaque partie prenante ainsi que les modalités de paiement⁵.

Le lancement de la mission de conseil doit se faire si possible dans le cadre d'une réunion tripartite afin de poser le cadre et les enjeux de l'intervention du prestataire.

Le chargé d'accompagnement doit assurer le suivi, en lien avec la structure bénéficiaire, de l'intervention du prestataire conventionné. Il doit également articuler l'intervention du prestataire avec les autres actions et recommandations du parcours d'accompagnement.

En retour, le prestataire a plusieurs obligations :

- Tenir informé le CM DLA de manière régulière sur l'avancement de la mission (avec si possible l'envoi d'une note de bilan à mi-parcours) ;
- Respecter les délais impartis et le cadre général de la mission, et contacter le CM DLA si l'accompagnement nécessite d'être modifié ;
- Organiser un temps de restitution tripartite sur la base du rapport final.

A l'issue de la prestation, l'accompagnement fait l'objet d'une évaluation par le chargé de mission et par la structure bénéficiaire. Le résultat est notamment mesuré en fonction du degré d'appropriation par la structure accompagnée du travail effectué et des outils proposés.

L'animation des prestataires

Au-delà de la gestion, l'animation des prestataires est un enjeu important. Les actions d'animation ont pour but de :

- Informer les prestataires des objectifs et spécificités du dispositif et des modalités générales de leurs interventions ;
- Assurer, en continu, un repérage et un référencement des prestataires adaptés aux besoins sur leur territoire, et constituer ainsi un réseau diversifié de prestataires ;

⁵ La convention est établie entre le DLA et le prestataire pour les accompagnements collectifs.

- Recueillir des retours d'expériences sur les interventions pour améliorer in fine la qualité des accompagnements.

L'animation des prestataires peut se faire à plusieurs niveaux, selon le public de prestataires et les objectifs visés :

- Un premier niveau d'information et de présentation du DLA, à destination de prestataires qui ne sont pas référencés dans l'annuaire d'ILO ;
- Un deuxième niveau pour échanger afin de favoriser l'interconnaissance entre prestataires ayant réalisé des missions et chargés de mission DLA ;
- Un troisième niveau pour échanger avec des prestataires volontaires et expérimentés afin de favoriser l'échange de pratiques et la co-construction, et faire des prestataires des parties prenantes à part entière du DLA.

EN SAVOIR PLUS

L'ensemble des règles et modes d'emploi relatifs à la gestion des prestataires est rassemblé dans la [Boîte à outils « Prestataires »](#). Avise 2022 - [Lien de téléchargement](#)

Cette boîte à outils comprend notamment :

- Le guide prestataires
- Les textes de référence sur les marchés publics
- Une FAQ sur les extranets prestataires ILO
- Le modèle de grille d'analyse des besoins
- Le modèle de cahier des charges
- Le modèle de grille d'analyse des offres
- Le modèle de lettre de non retenue d'un candidat
- Le modèle de contrat de prestations de service
- Le mode d'emploi court relatif à la procédure d'inscription d'un prestataire dans ILO

L'environnement numérique de travail du DLA : ILO

Les objectifs et les principes d'ILO

ILO, environnement numérique de travail du DLA, a été mis en service en 2025 et vise à **proposer une organisation digitale cohérente en lien avec la place majeure du DLA dans l'accompagnement de l'ESS**. ILO constitue l'environnement numérique de travail (ENT).

ILO est un outil de travail utilisé au quotidien par les chargé-es d'accompagnement DLA qui ouvre de nouvelles voies dans la transformation digitale du DLA.

ILO répond à un triple objectif :

- **Faciliter l'administration et la mise en œuvre du DLA par les chargé-es d'accompagnement DLA** grâce à une ergonomie adaptée au métier, une automatisation des processus et une facilitation de la saisie ;

- **Améliorer le pilotage du dispositif** grâce à une exploitation des données qui soit automatisée et adaptée aux évolutions du dispositif ;
- **Renforcer la collaboration entre les parties prenantes du DLA** par la mise en place d'outils de collaboration et d'espaces d'échanges.

Les différents utilisateurs et parties prenantes du dispositif (pilotes, prestataires et bénéficiaires) ont accès aux données correspondant à leur statut dans le dispositif, à leur territoire et à leurs besoins.

ILO est développé à partir d'une solution SAAS (« *Software As A Service* »), qui est évolutive dans le temps et dont le modèle implique l'adoption de licences par utilisateur. Chaque structure porteuse du DLA est engagée conventionnellement à se doter du nombre nécessaire de licences (achat auprès du Studio Caramia), et ainsi permettre aux chargé.es d'accompagnement d'utiliser quotidiennement ILO. Chaque chargé-e de mission, quel que soit son temps passé sur les missions du DLA, devra disposer d'une licence individuelle.

EN SAVOIR PLUS

[« Guide de saisie ILO »](#), Avise 2025

[« Guide de déploiement ILO »](#), Avise 2025

[« Vidéos tutoriels – découverte des modules ILO »](#), Studio Caramia 2025

[« Replays des formations – modules complémentaires ILO »](#), Avise 2025

A retrouver sur ILO : Ressources documentaires > 4. B.A.-BA et outils métiers > ILO

La contribution à la mesure de la performance

En accord avec les pilotes nationaux du dispositif, **la performance de ce dernier doit se mesurer sur la base de données objectives, recueillies directement auprès des structures bénéficiaires.** La contribution de l'ensemble des structures porteuses à cette démarche est essentielle.

Ainsi, **les DLA D et les DLA R ont l'obligation d'alimenter une mesure nationale de la performance**, en complétant l'Environnement Numérique de Travail (ILO) de manière adéquate, selon les indications méthodologiques fournies par l'opérateur national (cf. guide de saisie). Il leur est ainsi demandé de **s'assurer de l'exactitude des informations saisies, afin d'alimenter au plus juste la prise de décision des pilotes nationaux, selon les résultats obtenus.**

La mesure de performance est composée d'un **volet quantitatif et d'un volet qualitatif**. Réalisé de manière récurrente, le volet quantitatif vise à comparer la situation des structures avant et après l'accompagnement DLA à partir de l'analyse de l'évolution des indicateurs d'emploi et de santé économique et financière de la structure. L'exercice consiste à réaliser, sur un échantillon représentatif de structures accompagnées, une comparaison à deux ans d'écart (avant et après la participation au

DLA) de leur santé économique et de leur niveau d'emploi, au regard d'un certain nombre de données quantitatives.

Tous les trois ans, un volet qualitatif vient compléter cette approche, afin de mieux qualifier l'effet du DLA sur les structures bénéficiaires, mais également d'alimenter la réflexion sur les bonnes pratiques ainsi que la communication autour du dispositif.

La portée des résultats obtenus est de niveau national uniquement.

La contribution à la qualité du dispositif

L'ensemble des acteurs du dispositif DLA (pilotes nationaux, pilotes locaux, DLA régionaux et départementaux, centres ressources, partenaires, Avise) s'inscrivent dans une dynamique de réciprocité et d'échanges et dans un souci d'amélioration continue des process, des modes opératoires, des outils, etc.

L'ensemble de ces acteurs constitue un réseau sur lequel le dispositif s'appuie pour améliorer la qualité et l'efficacité de ses interventions. Les échanges entre les chargé.es d'accompagnement DLA permettent d'offrir des réponses adaptées aux structures par la mobilisation de compétences et d'expériences diversifiées.

A NOTER

Le/la chargé.e d'accompagnement DLA ou le représentant de la structure porteuse participe :

- aux rencontres entre structures porteuses, séminaire inter-DLA D, groupes de travail présentiel ;
- aux actions d'animation et de professionnalisation (formations, visio-conférences, séminaires, rencontres, ...) initiées par l'Avise, l'opérateur national, et dans une perspective d'évolution continue des pratiques et des outils.

2.2. L'expertise sectorielle et thématique

Les ressources

Définition

Ensemble des connaissances, savoir-faire et outils dont dispose le réseau DLA pour la mise en œuvre du dispositif. Ces ressources sont produites à chaque échelon du DLA et doivent être partagées et capitalisées pour profiter à tous. **Les Centres de Ressources DLA et l'Avise en tant qu'opérateur national du DLA jouent un rôle central dans la création, le partage et l'animation de ces ressources.**

Participant de l'animation du dispositif, ces ressources matérielles et immatérielles se traduisent par :

- **De l'apport d'expertise sectorielle ou thématique**, adaptée aux métiers de l'accompagnement. Cette expertise se fonde sur des savoir-faire et des savoir-être spécifiques, une connaissance fine des spécificités des secteurs grâce aux liens avec les écosystèmes concernés.

- **Des conseils méthodologiques** sur les diagnostics partagés réalisés et la prise en compte de l'expertise sectorielle ou thématique dans le parcours d'accompagnement coordonné par les chargé.es d'accompagnement DLA (ce qui peut se traduire par une participation active à l'animation territoriale et la mise en lien avec les structures ressources du territoire).
- **Des productions** sous la forme de fiches-repères, notes de contexte, documents de capitalisation, etc.
- **Une mise à disposition de ressources pédagogiques** (formations, webinaires etc...) qui participent à la professionnalisation des chargé.es d'accompagnement DLA.
- **Une participation aux temps et rencontres** organisés (appui-conseil direct, participation aux comités d'appui, intervention lors de temps forts régionaux ou nationaux...).

Le Réseau ressource

Définition

Le Réseau ressource rassemble les acteurs impliqués dans la production de ressources à destination des chargé.es d'accompagnement DLA. Les membres du Réseau ressource, par leur contribution à la production de la ressource métier, sectorielle ou thématique, de manière permanente ou ponctuelle, répondent de manière co-construite et collaborative aux besoins du réseau DLA. Il est coordonné par l'opérateur national du DLA, l'Avisé.

Le collectif du Réseau ressource regroupe :

- **L'Avisé** qui produit des ressources généralistes sur le cadre du DLA, les métiers de l'accompagnement et des enjeux sectoriels ou thématiques transverses ;
- **Les Centres de ressources DLA (CR DLA)** qui produisent des ressources spécialistes sur des enjeux sectoriels et des enjeux thématiques transverses ;
- **Les autres acteurs détenteurs d'expertises** (dont les DLA départementaux et régionaux) qui peuvent produire de la ressource en réponse à des besoins ponctuels.

Les acteurs du Réseau ressource contribuent chacun.e selon leur fonction et leur expertise. Ils participent de manière collaborative à l'amélioration continue du dispositif.

Missions :

Le Réseau ressource est structuré afin de :

- Favoriser une approche globale et cohérente des besoins du réseau DLA en matière d'appui ressources
- Favoriser le travail collaboratif autour de la ressource
- Faciliter la coordination des actions autour de la ressource
- Améliorer la lisibilité de la ressource
- Améliorer le parcours d'accès à la ressource

Afin d'avoir un espace d'échanges et de consultations, le Réseau ressource s'est doté d'un comité d'orientation.

Le comité d'orientation du Réseau ressource

Missions :

- Partager collectivement les besoins du réseau DLA en termes d'appui ressources
- Identifier les enjeux thématiques transversaux et besoins ponctuels
- Définir une feuille de route commune agile qui réponde à ces besoins
- Définir les modalités de traitement de ces sujets
- Partager sur les initiatives intéressantes identifiées
- Faire le lien et partage d'expertise sur les sujets

Le comité d'orientation du Réseau ressource n'est pas une instance décisionnaire mais une **instance consultative qui permet de garantir la qualité de la réponse apportée aux besoins du réseau DLA** et des structures accompagnées.

Son rôle est également de répondre à des besoins potentiellement nouveaux ou non encore identifiés par le réseau, et donc d'être précurseur sur certaines thématiques ou secteurs.

Composition :

- Les Centres de ressources DLA ;
- L'Avise, opérateur national DLA ;
- Les membres du comité de pilotage national du DLA ;
- Un collège « pilotes régionaux » composé d'un panel de volontaires issus des membres des comités stratégiques régionaux du DLA ;
- Un collège « bénéficiaires » composé d'un panel de volontaires issu des chargé.es d'accompagnement DLA régionaux et départementaux.

Chaque année, un appel à volontaires est lancé auprès du réseau des chargé.es d'accompagnement. Les chargé.es d'accompagnement volontaires s'engagent à suivre les missions pendant l'année.

Il est proposé que des experts (chercheurs, experts sectoriels ou thématiques, ...) identifiés par le comité d'orientation du Réseau ressource participent ponctuellement aux échanges et rencontres selon les besoins identifiés du réseau afin d'apporter une prise de hauteur et/ou une expertise sur une problématique.

Fonctionnement :

- Se réunit une à deux fois par an selon les besoins
- Animé par l'Avise et les Centres de ressources DLA qui définissent l'ordre du jour

La ressource permanente sectorielle et thématique portée par les Centres de ressources DLA

Au sein du Réseau ressource, **chaque Centre de ressources DLA est compétent et responsable au niveau de son secteur ou de sa thématique.**

Objectifs et missions / Référentiel d'activités

- **Participer à la montée en compétence des chargé.e.s de mission DLA** (par la veille, le décryptage, l'outillage, la formation et la prospective) sur leur secteur/thématique
- **Conseiller et appuyer** dans le cadre d'accompagnements (individuels ou collectifs)
- **Contribuer au dispositif et à sa valorisation**, y compris à travers une diffusion élargie de ses productions

Ces objectifs trouvent une traduction opérationnelle sous forme de référentiel d'activité, visant à l'amélioration continue des accompagnements DLA, en trois axes :

Référentiel d'activités du Centre de Ressources DLA**Appuyer et conseiller les DLA D et R dans leur mission d'accompagnement et d'animation territoriale****1**

- > Renforcer la qualité des accompagnements, avec un apport d'expertise, un lien de proximité et un suivi des chargé.es d'accompagnement dans les étapes du DLA en particulier sur des accompagnements complexes et/ou sur des thématiques émergentes
- > Développer l'ancrage du DLA dans l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS, par la création et le renforcement des liens avec les acteurs sectoriels et thématiques identifiés.
- > Identifier les besoins sectoriels et thématiques et faire monter en compétence les chargé.es d'accompagnement DLA sur le secteur et ses enjeux.

Concevoir, relayer, mettre à disposition des ressources pour le réseau DLA**2**

- > Réaliser une veille et une prospective, repérer les innovations en lien avec les partenaires et acteurs du secteur.
- > Outiller, élaborer, construire, transmettre / diffuser des ressources en réponse aux problématiques rencontrées par les DLA D et R, en coordination avec l'inter-CRDLA et avec l'Avisé
- > Capitaliser les savoirs et expériences sectorielles et thématiques.
- > Développer la connaissance des DLA et autres acteurs de l'accompagnement.

Participer à la coordination, à l'amélioration de la qualité du dispositif et de sa valorisation**3**

- > Contribuer à l'amélioration continue du dispositif par un processus d'évaluation et d'adaptation aux besoins évolutifs de l'ESS (bilans, évaluations et mesures d'impact du dispositif)
- > Ancrer les Centres de ressources DLA au service du dispositif
- > Sensibiliser et informer les acteurs de l'écosystème (associations, collectivités...) à l'action du dispositif
- > Contribuer à la co-construction des rencontres et temps forts nationaux
- > Valoriser des exemples d'accompagnements sectoriels
- > Piloter et gérer le CRDLA

Le conventionnement et le suivi

Le conventionnement avec les Centres de Ressources DLA s'inscrit dans la même dynamique que celui des porteurs DLA (conventionnement triennal, reconduction express). La structure porteuse est conventionnée par les pilotes financeurs nationaux du dispositif, le cas échéant par le ministère du secteur d'activité concerné et l'Avise, en tant qu'organisme intermédiaire de gestion du FSE+ (suite à un appel à projet). Ces derniers constituent le comité de pilotage du CRDLA. Le comité de pilotage, entourés d'éventuels autres acteurs (financeurs, autres ministères...) définit la stratégie et le programme d'activités annuel du Centre de ressources DLA. Il s'appuie sur les préconisations du comité d'orientation de la ressource pour élaborer la stratégie et les grandes lignes de l'activité du porteur. Les porteurs sont informés régulièrement des évolutions et des orientations stratégiques du dispositif.

Structures porteuses des Centres de Ressources DLA:

Les CRDLA Sectoriels :

- **Le Centre de ressources DLA Culture** porté par **l'association Opale** (Organisation pour projets alternatifs d'entreprises) en partenariat avec l'Ufisc (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) et la Cofac (Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication) ;
- **Le Centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique** porté par **l'Avise** ;
- **Le Centre de ressources DLA Solidarités - Santé** porté par **l'Uniopss** ;
- **Le Centre de ressources DLA Sport** porté par le **CNOSF** (Comité national olympique et sportif français).

Les CRDLA thématiques :

- **Le Centre de ressources DLA Transformation écologique et solidaire** co-porté par **ESS France** et **FNE** (France Nature Environnement) ;
- **Le Centre de ressources DLA Financement** porté par **France Active** ;
- **Le Centre de ressources Numérique** : co-porté par **Les Ateliers du Bocage** (programme Solidatech) et **Le Mouvement associatif**.

La ressource complémentaire (sectorielle ou thématique)

En complément des ressources apportées par les Centres de Ressources DLA et l'opérateur national, certains besoins peuvent nécessiter l'intervention d'autres acteurs.

Les besoins complémentaires sont identifiés par le Comité d'orientation du Réseau ressource, soit à partir des échanges et contributions collectives à la feuille de route du Réseau ressource, soit à travers des actions, définies collectivement et coordonnées par l'opérateur national.

Le lancement d'un chantier spécifique ponctuel est validé par le comité de pilotage national, qui s'appuie sur les préconisations du comité d'orientation du Réseau ressource.

Ces chantiers peuvent associer l'opérateur national, les Centres de ressources DLA selon leur proximité avec le sujet, et tout autre partenaire ou prestataire compétent.

2.3. L'animation du dispositif et du réseau

Le référentiel d'activité

L'Avise assure l'animation au niveau national du dispositif en lien étroit avec les DLA régionaux.

Cette animation est une animation collective qui s'appuie à la fois sur les compétences et connaissances de l'Avise, opérateur national historique du dispositif, mais aussi sur celles des DLA régionaux qui ont parmi leur mission, la contribution active à cette animation nationale.

Cette mission d'animation a en particulier comme objet :

- **Appui aux structures porteuses du DLA**
 - > Partage d'un cadre commun et des bonnes pratiques
 - > Montée en compétences

- **Appui au pilotage du dispositif**
 - > Appui aux pilotes nationaux et régionaux, aide à la décision, animation de la gouvernance
 - > Suivi d'activité

- **Valorisation, évaluation et mesure de performance du dispositif**

A NOTER

La coopération entre structures porteuses

Les acteurs du DLA développent une connaissance approfondie des enjeux et des fonctionnements associatifs et des expertises thématiques, sectorielles et partenariales. L'animation du dispositif s'appuie sur ces expertises afin de les déployer et les renforcer au sein du réseau des chargé.es d'accompagnement.

Les principaux outils d'animation et de communication interne

Dans le cadre de ses missions, l'Avise met à disposition des outils (qu'elle construit avec les Centres de ressources DLA, les chargé.es d'accompagnement DLA et les membres des comités stratégiques) pour fournir des ressources, favoriser l'échange de pratiques, suivre l'activité et faciliter l'échange d'informations.

Il s'agit notamment (liste non exhaustive) :

- Listes de diffusion mail
- Modules ILO
- L'annuaire des contacts sur info-DLA.fr
- L'infolettre interne au réseau, le DLA Express
- ...

Les structures porteuses du DLA s'engagent à se les approprier et à en faire usage dans le cadre de leur métier afin de garantir la qualité et l'efficacité du dispositif.

2.4. L'articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement

Les DLA articulent leurs actions avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement.

Ces derniers sont constitués, d'une part par les fédérations, têtes de réseaux, structures représentatives de l'ESS et/ou de la vie associative et de leur accompagnement (dont celles labellisées Guid'Asso), et d'autre part par des acteurs ou services tels que les agences locales de l'ESS, des services Vie associative et ESS des collectivités territoriales, des correspondants associations des services de l'État, des acteurs de la formation, du travail, de l'emploi et du dialogue social (service public de l'emploi, OPCO, partenaires sociaux, ARACT, ...), des acteurs du mécénat et du bénévolat de compétences, des acteurs du financement et notamment le réseau France Active, etc.

Les DLA sont également amenés à travailler, dans une logique de cycle de vie des structures, avec les acteurs de l'accompagnement à la création d'activités dans l'ESS et d'innovation sociale, et au changement d'échelle.

EN SAVOIR PLUS

[*Cartographie des dispositifs d'accompagnement de l'émergence au changement d'échelle,*](#)

Avisé 2020, Accéder à la ressource

[*Cartographie de l'accompagnement à l'émergence, à l'accélération & à la consolidation des structures ESS,*](#)

Avisé 2024, Accéder à la ressource

[*Cartographie de l'accompagnement au changement d'échelle des structures ESS,*](#)

Avisé 2024, Accéder à la ressource

[*L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale,*](#)

Avisé 2024, Accéder à la ressource

[*Livre blanc, Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour développer l'innovation sociale sur les territoires,*](#)

Avisé 2022, Accéder à la ressource

[*Guide, Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives,*](#)

Le Mouvement associatif 2019, Accéder aux ressources

[*Le site d'ESS France et des CRESS en région*](#)

Les enjeux

L'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement est un enjeu territorial majeur pour diverses raisons :

- elle est la condition sine qua none de la création et de la coordination de parcours d'accompagnement ;
- elle participe à la mise en œuvre des principes de complémentarité et de subsidiarité qui fondent le DLA et permet sa meilleure inscription dans l'écosystème de l'accompagnement ;
- elle favorise une meilleure lisibilité et accessibilité de l'offre d'accompagnement pour les structures bénéficiaires ;
- elle est une des conditions pour une meilleure utilisation des fonds publics car elle permet des gains de fonctionnement et d'efficacité.

Cette articulation du DLA avec les autres acteurs et dispositifs d'accompagnement se traduit par :

- **un rôle central de coordonnateur des parcours d'accompagnement** autour des structures accompagnées ;
- **un rôle de contribution à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale** de services à destination des structures de l'ESS.

Ces enjeux sont traduits dans la gouvernance locale du dispositif avec la présence des CRESS, des Mouvements associatifs régionaux et des Conseils régionaux dans les comités stratégiques régionaux et grâce au comité d'orientation (Cf partie 3 gouvernance).

Ils sont également au cœur du métier des chargé.es d'accompagnement DLA (Cf partie référentiels d'activités et de compétences).

Contribution à l'animation et l'amélioration de l'offre territoriale de services à destination des structures de l'ESS

Le DLA, s'il dispose d'une fine connaissance des acteurs et dispositifs pour les mobiliser autour des structures qu'il accompagne, **n'a pas vocation à structurer et animer l'écosystème d'accompagnement de l'ESS sur son territoire.**

Fort de son expertise, il **contribue activement à améliorer l'interconnaissance des acteurs, les diagnostics territoriaux** (mise en évidence des besoins au regard de l'offre existante d'accompagnement) et **la nature des offres proposées.**

Les moyens concrets mis en œuvre pour contribuer à cette articulation (hors gouvernance) sur le territoire, renforcer l'interconnaissance et s'inscrire dans des pratiques de coopération sont notamment :

- La participation du DLA à des instances et projets de territoires (généralistes ou sectoriels, permanents ou ponctuels)
- La participation du DLA à des événements et rencontres organisés sur son territoire (en particulier par les CRESS, les Mouvements associatifs régionaux et leurs membres)
- La participation du DLA à la construction d'outils communs aux acteurs de l'accompagnement

A NOTER

Guid'Asso

Guid'Asso est une politique publique de labellisation des acteurs de l'accompagnement à la vie associative initiée et co-construite par la DJEPVA (direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative) et le Mouvement associatif.

Ses principaux objectifs visent, en particulier à faire vivre et articuler un réseau d'acteurs intervenant dans l'information, l'orientation et l'accompagnement des associations.

L'articulation du DLA avec Guid'Asso s'inscrit donc pleinement dans les orientations posées par le cadre d'action national et ses modalités de mise en oeuvre devront constituer pour le DLA une opportunité pour :

- S'articuler avec une politique publique visant à faciliter l'identification des acteurs de l'accompagnement à la vie associative
- Permettre la lisibilité du dispositif au sein de l'offre Guid'asso, en particulier pour les structures bénéficiaires
- Renforcer la connaissance du DLA, par les autres acteurs de l'accompagnement labellisés Guid'Asso et ainsi en faciliter la prescription

Suite aux échanges menés avec la DJEPVA, le comité stratégique national du DLA a acté les principes suivants en 2024 :

Le DLA étant un dispositif public inscrit dans la loi et se déclinant sur l'ensemble du territoire national, sa **labellisation Guid'Asso sera systématique et homogène sur l'ensemble des territoires concernés.**

Cette labellisation systématique prendra en compte les particularités du dispositif (accompagnement visant l'ensemble des structures employeuses de l'ESS) et son niveau d'expertise et de suivi et se traduira par la mise en place d'une **marque Guid'Asso DLA** dédiée qui pourra être accolée à d'autres marques Guid'Asso, en fonction de la multiplicité des actions menées par les structures porteuses.

La labellisation Guid'Asso DLA doit se comprendre comme un référencement qui n'entraîne pas de modification de la gouvernance du DLA ni de son fonctionnement, qui s'élabore dans le périmètre du cadre national d'action et dont les parties prenantes concernées restent les garantes.

Pratiques de coopération dans la coordination des parcours d'accompagnement des structures bénéficiaires du DLA

A chaque phase de l'accompagnement des structures bénéficiaires, les chargé.es d'accompagnement DLA travaillent en étroite collaboration avec les autres acteurs de l'accompagnement.

A titre indicatif et non exhaustif :

- **Accueil** : réorientation vers des acteurs ou dispositifs plus adaptés aux besoins de la structure.
- **Diagnostic** : enrichissement du diagnostic par des acteurs de l'accompagnement spécialisés sur le secteur d'activité, la typologie de la structure ou sur l'une des problématiques identifiées ; regards croisés des acteurs intervenants déjà autour de la structure. Cela passe notamment, mais pas uniquement, par la participation au comité d'appui.
- **Construction du parcours d'accompagnement** : les autres acteurs aident les chargé.es d'accompagnement DLA à identifier, prioriser et planifier les solutions d'accompagnement les plus pertinentes à mobiliser pour répondre aux enjeux mis en lumière par le diagnostic.
- **Mise en œuvre du parcours d'accompagnement** : échanges d'informations avec les acteurs retenus dans le parcours d'accompagnement pour faciliter et suivre sa bonne mise en œuvre.
- **Suivi et consolidation de l'accompagnement** : échanges d'informations pour partager les résultats et impacts des solutions mises en œuvre.

Voir précisions dans la partie « La mission d'accompagnement »

Partie 3 - La gouvernance et le financement du DLA	41
3.1. Le pilotage national du DLA	41
Le comité stratégique national	42
Le comité de pilotage national	43
3.2. Le pilotage local du DLA	43
Le comité stratégique régional	43
Le comité d'orientation	44
La gouvernance infra-régionale	44
3.3. Le financement du DLA.....	45
Le financement socle du dispositif	45
FSE+	45
Co-financement locaux	45
Les modalités de pilotage et de gestion des fonds.....	46
Les règles de contribution financière des structures bénéficiaires	49

Partie 3 - La gouvernance et le financement du DLA

3.1. Le pilotage national du DLA

Deux instances complémentaires assurent le pilotage du dispositif au niveau national, un comité stratégique national et un comité de pilotage opérationnel

Synthèse du pilotage national du DLA

Comité stratégique

Composé de :

- **Ministère de l'Économie, des Finances et de la souveraineté industrielle et numérique:** *Ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire*
- **La DGEFP – Délégué.e général.e à l'emploi et à la formation professionnelle**
- **Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts – Directeur.trice du Département Economie et Cohésion Sociale**
- **Le Mouvement associatif- Président.e ou son représentant**
- **Régions de France - personne désignée par Régions de France - conseiller.ère en charge de l' ESS ou élu.e**
- **ESS France – Président.e ou son représentant**
- **L'Association des Départements de France - à qui de droit**



Missions :

- Repérer les enjeux à moyen terme
- Fixer les grandes orientations à mettre en œuvre par le comité de pilotage
- Valoriser le dispositif
- Examiner le bilan annuel

Comité de pilotage opérationnel

Composé de :

- **Ministère de l'Économie, des Finances et de la souveraineté industrielle et numérique** *Bureau Economie sociale et solidaire et Investissement à impact (BESSII)*
- **La DGEFP** *chef de mission Ingénierie de l'emploi*
- **Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts** *responsable du service développement économique et ESS*
- **Le Mouvement associatif** *délégué.e général.e adjoint.e*
- **Régions de France** - *personne désignée par Régions de France - conseiller.ère en charge de l'ESS ou élu.e*
- **ESS France** *Délégué.e général.e*
- **L'Association des Départements de France** - *personne désignée par ADF - conseiller.ère en charge de l'ESS ou élu.e*



Missions :

- Mettre en place les conditions nécessaires à la mise en œuvre des orientations du dispositif et coordonner les missions d'animation de l'Avisé
- Vérifier la mise en œuvre des orientations du dispositif
- Animer les comités stratégiques régionaux
- Statuer sur des situations locales concernant l'activité des structures porteuses
- Communiquer sur le dispositif
- Communiquer les informations nécessaires au comité stratégique

Peut s'élargir à des représentants des comités stratégiques régionaux, des DLA, des réseaux porteurs du dispositif, des experts thématiques ou sectoriels qui alimentent les réflexions par leurs expériences de terrain et leurs expertises.

Le comité stratégique national

Sa mission

Le comité stratégique national a pour mission de fixer les orientations stratégiques du dispositif au niveau national en tenant compte des mutations du paysage de l'ESS et de l'évolution de l'emploi. Il s'appuie particulièrement sur les remontées du comité de pilotage opérationnel pour mener à bien cette mission.

Son fonctionnement

Le comité stratégique national se réunit au moins une fois par an et associe selon ses besoins des réseaux parties prenantes du dispositif, ainsi que l'Avisé en tant qu'opérateur national du dispositif.

La présidence est conjointe pour chaque comité entre la Banque des Territoires - Groupe Caisse des Dépôts et l'Etat : ils arrêtent l'ordre du jour, sur proposition des membres du comité stratégique.

Le secrétariat général est assuré par l'Avisé qui est chargée de la mise en œuvre du comité stratégique (organise la tenue des réunions, rédige le compte-rendu et assure la transmission des informations nécessaires au comité de pilotage opérationnel).

Le comité de pilotage national

Sa mission

Le comité de pilotage opérationnel a pour mission d'alimenter et de mettre en œuvre les orientations définies par le comité stratégique.

Son fonctionnement

Le comité de pilotage opérationnel se réunit a minima une fois par semestre et autant de fois que nécessaire.

L'ordre du jour est fixé par les membres du comité de pilotage sur proposition de l'Avisé. Les réunions du comité de pilotage peuvent être thématiques ou généralistes sur l'ensemble de l'activité du dispositif.

Le secrétariat est assuré par l'Avisé qui organise la tenue des réunions, anime les réunions, rédige le compte-rendu et assure la transmission des informations nécessaires au comité stratégique et, le cas échéant, aux DLA.

Par ailleurs, selon ses besoins, le comité de pilotage opérationnel peut demander la participation de réseaux porteurs du dispositif, d'experts intéressés et de personnalités qualifiées.

Dans tous les cas, le pilotage national du DLA intègre très activement l'échelon régional. Chaque pilote national organise l'animation de ses représentants régionaux de façon volontaire et régulière.

Une animation nationale collective des différents pilotes régionaux est aussi organisée. Elle passera notamment par l'organisation d'au moins une rencontre collective entre l'ensemble des pilotes nationaux et régionaux. L'objectif est de privilégier le partage des enjeux, actualiser le cadre d'intervention commun le cas échéant, construire une culture commune et une animation horizontale permettant en particulier l'échange de bonnes pratiques entre régions comparables.

3.2. Le pilotage local du DLA

Le comité stratégique régional

Ses missions

L'échelon régional du pilotage est l'espace stratégique de référence visant à la fois à être le garant du cadre national fixé collectivement et à adapter les pratiques locales aux caractéristiques régionales très différentes d'un territoire à l'autre. **Le comité stratégique régional est l'interlocuteur privilégié du comité de pilotage national.**

Il a également pour missions de :

- **Définir et suivre les priorités stratégiques et thématiques au niveau régional** sur la base des orientations nationales et de l'analyse de l'offre et des besoins territoriaux ;
- **Piloter et gérer les moyens financiers régionaux** et leur **répartition infra régionale** ;
- **Suivre l'activité et l'impact du dispositif au niveau régional** ;
- **Renforcer la valorisation et l'articulation du DLA** avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire.

Il est l'échelon stratégique de l'opérationnalité du dispositif national sur les territoires. Sa place est donc centrale dans sa faculté à assurer la bonne articulation entre un cadre national de référence et les spécificités territoriales. Il est le contact privilégié du comité stratégique national.

Son fonctionnement et sa composition

Le comité stratégique régional est composé de la **DREETS** (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) ou **DRIEETS** (en Ile-de-France) et **DEETS** (en Outre-mer), de la **Direction régionale de la Banque des Territoires – Groupe CDC**, du **Conseil régional** (financier ou non), de la **CRESS** et du **Mouvement associatif régional**.

Pour renforcer la capacité du pilotage régional à impulser des orientations stratégiques pour le dispositif et à décider des modalités de mise en œuvre locales du cadre fixé nationalement, le rôle d'appui du DLA régional est renforcé en appui du comité stratégique régional.

Pour assurer ses missions, **le comité stratégique régional s'appuie également sur un comité d'orientation et, selon les besoins, sur une gouvernance infra-régionale.**

Le comité d'orientation

Ses missions

Le comité d'orientation a pour mission d'alimenter le comité stratégique régional sur les spécificités infrarégionales (besoins, adaptations nécessaires, difficultés rencontrées) et sur des enjeux sectoriels, mais également de valoriser les bonnes pratiques du territoire.

Son fonctionnement et sa composition

Le fonctionnement et la composition de ce comité d'orientation est laissé à l'appréciation du comité stratégique régional. Il peut être composé par exemple des structures porteuses de la région (et des chargé.es de mission), des financeurs infra régionaux ainsi que de tout acteur (sectoriel ou thématique) pouvant alimenter l'analyse des besoins et renforcer le positionnement du DLA (de façon permanente ou ponctuelle).

Sa composition et son fonctionnement seront donc adaptés localement en fonction des spécificités du territoire.

La gouvernance infra-régionale

La gouvernance infra régionale du DLA (comités de pilotage départementaux par exemple) est aussi laissée à l'appréciation du comité stratégique régional qui doit l'organiser dans chaque région en fonction des besoins et réalités des territoires. Cet échelon n'est donc pas systématique et peut être mis en place sur décision du comité stratégique régional. Ce dernier est toutefois garant de l'adéquation

de cette organisation aux enjeux du dispositif et s'assure, avec au besoin l'appui de l'opérateur national du dispositif et du DLA régional, de la bonne diffusion des informations nécessaires au pilotage territorial du dispositif.

→ Voir précisions dans la fiche repère « Le pilotage local du DLA »

A NOTER

Pour rappel, le comité d'appui est une instance consultative et non décisionnaire qui vient appuyer le/la chargé.e de mission DLA dans la réalisation de ses missions d'accompagnement et auxquels les membres du comité stratégique régional peuvent participer. En aucun cas, le comité d'appui n'est une instance de décision d'engagement financier. La vocation du comité d'appui est de permettre à divers partenaires et experts d'apporter au dispositif leur connaissance du territoire, des secteurs d'activité et des structures d'utilité sociale afin de coordonner des parcours d'accompagnement

3.3. Le financement du DLA

Le financement socle du dispositif

Le financement socle du Dispositif local d'accompagnement est assuré par l'Etat, la Banque des Territoires - Groupe Caisse des dépôts sous forme d'une subvention attribuée à chaque structure porteuse du dispositif pour garantir une qualité de service homogène.

FSE+

Ce financement socle du dispositif est conforté par la **mobilisation par les structures porteuses du dispositif de financements issus du FSE+**.

Co-financement locaux

Le soutien financier important apporté au DLA par de nombreuses collectivités témoigne notamment de son ancrage local et de la solution qu'il constitue pour répondre aux besoins de développement des territoires, notamment en matière de création et développement d'activité et d'emploi, et pour l'accompagnement renforcé des mutations des structures qui composent l'ESS.

Ces financements des collectivités locales et ceux d'autres financeurs (acteurs privés, financeurs sectoriels), ne sont volontairement pas pris en compte au moment de la répartition des enveloppes nationales des financements socles Etat et Banque des Territoires. Ils constituent donc une plus-value sur et pour le territoire financé.

A titre indicatif, en 2023, sur un budget total de 27,5 millions d'euros environ incluant DLA D, DLA R, CRDLA et animation nationale, les financements se répartissaient comme suit : Etat (44%), Banque des Territoires – Groupe CDC (21%), collectivités territoriales (16% dont 10% pour les conseils régionaux), FSE (17%) et autres financeurs (2%).

Les modalités de pilotage et de gestion des fonds

La répartition régionale du financement national de l'Etat et de la Banque des Territoires - Groupe Caisse des dépôts est effectuée sur la base des critères suivants :

Contexte géographique :

- Nombre de départements (+1 pour tenir compte des DLAR)
- Densité de population
- Superficie
- Part de voirie de montagne

Contexte démographique :

- Population

Fragilité du territoire :

- Part de la population en QPV
- Part du territoire en ZRR
- Taux de chômage

Contexte ESS :

- Nombre d'associations employeuses sur le territoire
- Part de l'emploi associatif dans l'emploi privé (utilisation pour le découpage infra régional uniquement)

Ce financement est réparti en deux enveloppes au niveau régional par les DREETS et la direction régionale de la Banque des Territoires correspondant respectivement au fonctionnement des structures porteuses et à la mobilisation des prestations de conseil externe au profit des structures bénéficiaires accompagnées

Sous le terme fonctionnement, on désigne à la fois les coûts correspondant au financement de l'intégralité des actions menées par les chargés de mission, dont :

- L'accompagnement des structures de l'ESS (accueil, diagnostic, construction et mise en oeuvre du parcours, consolidation et suivi) qui représente environ 70% de son activité
- Les actions pour articuler le DLA avec les écosystèmes locaux de l'accompagnement de l'ESS
- Les autres actions (dont valorisation du dispositif, participation aux dynamiques collectives régionales et nationales, les obligations de formation)
- Ainsi que les frais de structure inhérents à la mise en place de ces missions (bureau, équipements informatiques, facture énergétique, déplacements, fonctions supports...)

La répartition infra régionale des montants dédiés au fonctionnement du dispositif est décidée par la DREETS et la Direction régionale Banque des Territoires – Groupe CDC. Dans la limite des réserves d'annualité budgétaire d'usage, **cette enveloppe est sécurisée pour 3 ans.**



La répartition des montants affectés aux « prestations de conseil » est pilotée collectivement et régionalement (mutualisation de l'enveloppe). C'est le comité stratégique régional qui décide de la répartition de cette enveloppe entre les territoires. Ces enveloppes peuvent être revues significativement d'une année à l'autre pour être au plus près des besoins, dans la limite des fonds alloués par le national. Pour optimiser la mise en place de cette décision collective, l'animation nationale des pilotes régionaux et le rôle d'appui au pilotage du DLA régional sont renforcés.

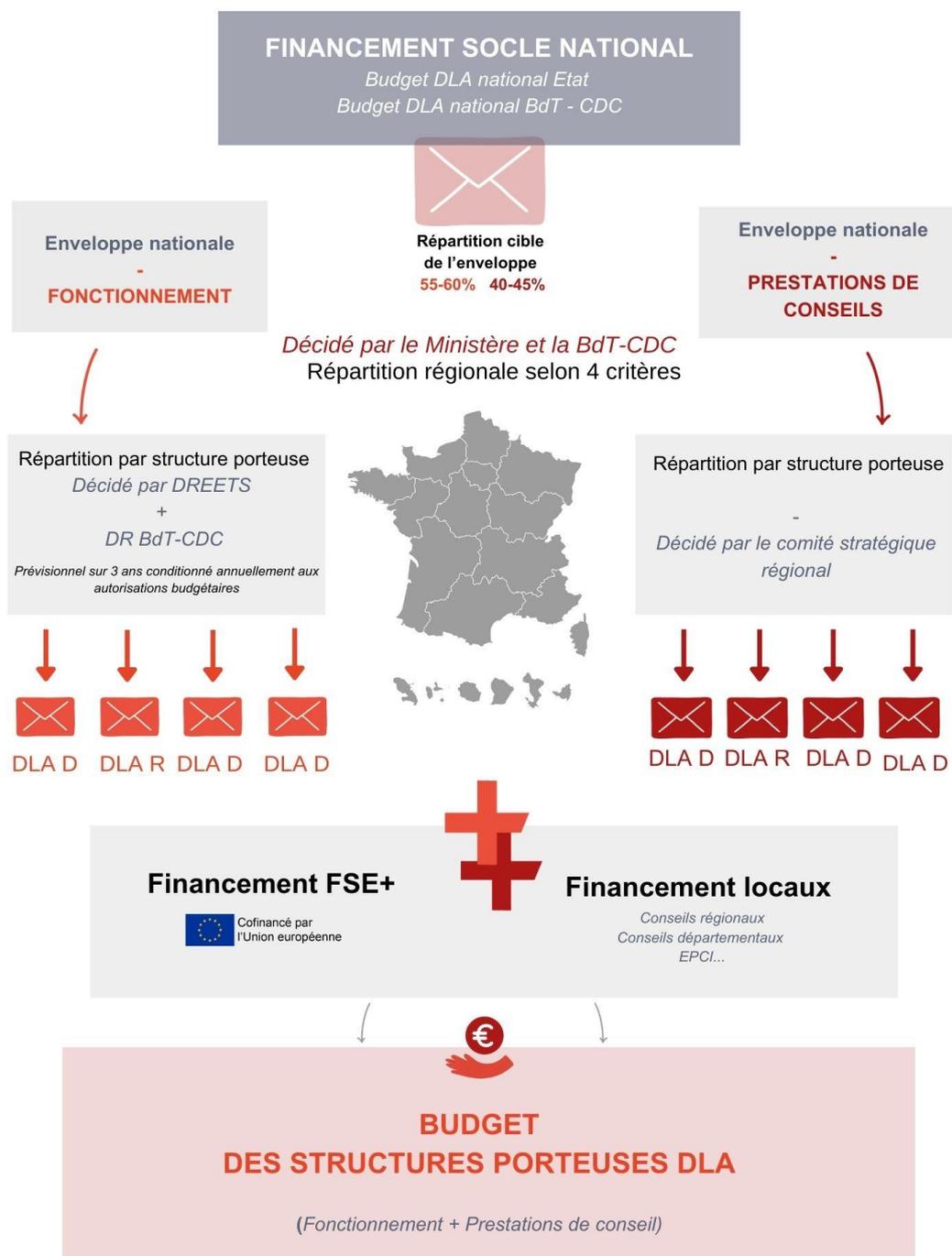
Une fonction mutualisée au niveau régional de « chéquier »⁶ peut être mise en place (sur tout ou partie des prestations de conseil) par les structures porteuses pour permettre une meilleure agilité et adéquation aux besoins. Celles-ci peuvent également mutualiser des fonds entre structures porteuses pour mener conjointement des accompagnements entre différents territoires.

⁶ Par fonction de « chéquier », on entend le fait qu'une structure assure, pour l'ensemble des structures porteuses DLA d'un territoire, la gestion des financements de prestations de conseils (mutualisation des subventions dédiées aux prestations et gestion du paiement des prestations de conseils).

Financement socle du DLA. Modalités de pilotage et gestion de fonds

A NOTER

La Corse et les territoires ultramarins font l'objet de modalités de financement spécifiques non présentés sur ce schéma



Les règles de contribution financière des structures bénéficiaires

L'accès à l'ensemble du parcours DLA est gratuit pour les entreprises de l'ESS bénéficiaires.

Toutefois, une contribution financière peut être décidée sur la base d'une analyse au cas par cas réalisée par les porteurs du DLA, et qui se base sur le faisceau de critères suivants :

- Demande de la structure de bénéficiaire d'une prestation externe plus longue (ou sur un périmètre plus élargi) que prévu par le parcours d'accompagnement construit avec le/la chargé.e de mission ;
- Durée et/ou coût de la prestation externe prévue dans le parcours d'accompagnement significativement supérieurs aux durées et coûts moyens ;
- Plusieurs prestations de conseil mobilisées dans le cadre du DLA sur une période de 3 ans ;
- Capacité financière de la structure ;
- Enjeu spécifique à sécuriser la mobilisation de la structure.

Cette contribution ne saurait en aucun cas ni devenir une règle systématiquement appliquée, ni être exclue a priori.

Le suivi de ses modalités d'application est assuré par les comités stratégiques régionaux. Ces derniers sont garants d'une homogénéité au sein de la région et veillent à partager leurs pratiques au niveau national.

Partie 4 – L'identité et la valorisation du DLA.....	51
4.1. L'identité du DLA	51
Message et valeurs	Erreur ! Signet non défini.
Identité visuelle	51
4.2. Valorisation du dispositif par les structures porteuses	51
Promouvoir l'impact du DLA.....	51
Développer des partenariats et une visibilité locale.....	51
4.3. Respect de la charte graphique	52
Éléments clés de la charte graphique.....	52
Application sur les supports de communication.....	52

Partie 4 – L'identité et la valorisation du DLA

4.1. L'identité du DLA

L'identité du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) incarne son rôle dans l'accompagnement à la consolidation et au développement des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle se traduit par une image cohérente et reconnaissable, permettant aux parties prenantes d'identifier clairement le dispositif et ses objectifs.

Elle reflète:

- **Son engagement et sa promesse** : Accompagner les acteurs de l'ESS pour renforcer leur impact social et environnemental.
- **Son expertise** : Proposer un accompagnement de qualité adapté aux besoins des structures.
- **Sa proximité** : Être au plus près des acteurs pour répondre efficacement à leurs enjeux.
- **Son ancrage territorial** et son articulation avec les autres acteurs en présence sur le territoire.

Identité visuelle

L'identité visuelle du DLA repose sur :

- Un **logo distinctif** à utiliser sur tous les supports de communication.
- Une **charte graphique** garantissant une cohérence visuelle.
- Une charte iconographique et des **éléments de langage communs**.

Cette identité visuelle, dont les règles d'application sont précisées dans la charte graphique du DLA, doit être respectée par l'ensemble des parties prenantes du dispositif (comité stratégique, comité de pilotage, DLA R, DLA D, fonctions ressources et expertises...). Son application rigoureuse est nécessaire pour garantir une communication plus homogène et une meilleure lisibilité du dispositif.

4.2. Valorisation du dispositif par les structures porteuses

Les structures porteuses jouent un rôle clé dans la visibilité et la reconnaissance du DLA.

Leur communication doit permettre de :

Promouvoir l'impact du DLA

Les structures porteuses doivent mettre en avant les résultats et bénéfices de l'accompagnement DLA par :

- Le partage de témoignages et de belles histoires.
- La diffusion de données chiffrées sur l'impact des accompagnements.

Développer des partenariats et une visibilité locale

Pour renforcer la place du DLA dans l'écosystème local, les structures porteuses peuvent :

- Engager des partenariats avec des acteurs locaux et institutionnels.
- Participer à des événements et forums pour présenter le dispositif.
- Développer des supports de communication adaptés (plaquettes, vidéos, newsletters).

4.3. Respect de l'identité visuelle

Les chartes graphique et iconographique du DLA sont des outils essentiels pour assurer une communication cohérente et efficace. Elles définissent les normes à respecter par toutes les parties prenantes utilisant l'image du DLA.

Éléments clés des chartes graphique et iconographique

Les éléments à respecter incluent :

- **Le logo et ses déclinaisons** : Utilisation conforme aux règles définies dans la charte.
- **Les couleurs officielles** : Respect des codes couleurs pour garantir l'unité visuelle.
- **Les typographies** : Usage des polices recommandées pour une homogénéité des supports.
- **Les visuels et illustrations** : Sélection d'images en adéquation avec les valeurs du DLA.

Application sur les supports de communication

La charte graphique doit être appliquée sur :

- Tous les documents imprimés (rapports, affiches, flyers, etc.).
- Les supports numériques (site internet, réseaux sociaux, newsletters).
- Les présentations et supports institutionnels.

En assurant le respect de ces principes, en cohérence avec les chartes graphiques des structures porteuses, le DLA renforce son identité et son impact auprès des structures accompagnées et de l'ensemble des partenaires institutionnels et financiers du territoire.

[Retrouvez le Kit de communication](#)

-Charte graphique

-Charte iconographique

-Modèles de documents

-Éléments de langage

-Capitalisation des bonnes pratiques