

« NAVIGATION »

Table des matières

I.	INTRODUCTION	2
II.	ELEMENTS CLES POUR L'UTILISATION DES CPA DLA	4
	A. Le dispositif national DLA	4
	- En quelques mots	4
	- La finalité du dispositif	4
	B. Les structures bénéficiaires du DLA	4
	1. Des critères d'identification	4
	2. Zoom sur les associations	4
	C. Accompagner en tant que prestataire DLA	5
	1. Ingénierie et accompagnement	5
	2. Le prestataire dans le dispositif DLA	5
	D. Les dynamiques partenariales entre prestataire et DLA	6
III.	GLOSSAIRE DU CARNET DE PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DLA	7
	A. Lexique des termes du dispositif Local d'Accompagnement	7
	1. Accueil	7
	2. Cahier des charges	7
	3. Diagnostic partagé	7
	4. Identification	7
	5. Ingénierie individuelle et collective	7
	6. Pilote DLA / C2RA	8
	7. Plan d'accompagnement	8
	8. Prestation	8
	9. Suivi	8
	B. Les champs d'intervention du Dispositif Local d'Accompagnement	9
	1. Utilité sociale	9
	2. Consolidation et développement économique	9
	3. Création d'emploi	10
	4. Développement local	10
	5. Mobilisation des acteurs	10
	6- Synergies de financement	10
	C. Economie sociale et solidaire	11
	1. L'économie sociale	11
	2. L'économie solidaire	11
	3. Le tiers secteur	11
	D. Acronymes	13



I. INTRODUCTION

> Contexte et objectifs des Carnets de Pratiques (CPA)

Selon les besoins perçus auprès des DLA, le CNAR Environnement (Centre National d'Appui et de Ressources en Environnement) s'est fixé deux objectifs liés à la fonction des prestataires oeuvrant dans le dispositif :

- Enrichir le fichier national des prestataires DLA oeuvrant dans le secteur de l'environnement, afin de permettre une réponse plus diversifiée et mieux adaptée aux besoins des acteurs de terrain (structures bénéficiaires et DLA).
- Participer à l'outillage des prestataires afin qu'ils puissent adapter et faire évoluer leurs pratiques d'accompagnement par rapport aux besoins spécifiques des structures « environnement » et par rapport au cadre du dispositif.

Les CPA viennent répondre à ce deuxième objectif, et constituent le premier outil mis à disposition des prestataires DLA oeuvrant dans le secteur environnement. Ils explicitent non seulement le cadre général du dispositif DLA - permettant à chacun de s'adapter à ses évolutions - mais abordent aussi les repères et les méthodologies d'accompagnement particulièrement pertinents pour le DLA, que ce soit dans un cadre individuel ou collectif. Enfin les carnets permettent une prise de recul sur différents secteurs de l'environnement, donnant aux lecteurs des points de repères sur le contexte dans lequel évoluent les structures qu'ils accompagnent.

Pour rédiger ces carnets, le CNAR Environnement s'est non seulement appuyé sur les productions nationales de l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques : <http://www.avise.org>), mais également sur un travail d'analyse de pratiques (SCOP OXALIS), et de présentation d'expériences (monographies d'ingénieries collectives).

> Les CPA dans le projet global du CNAR Environnement

Les carnets de pratiques s'inscrivent d'une manière transversale dans le projet global du CNAR Environnement. D'une part, ils permettent d'appuyer l'action d'identification et de mise en réseau des prestataires DLA oeuvrant dans le secteur de l'environnement. D'autre part, ils viendront à terme s'enrichir des outils thématiques créés par le CNAR Environnement en réponse aux besoins spécifiques des différents bénéficiaires du dispositif DLA. Il est ainsi envisagé de produire des carnets liés à la problématique de la contractualisation des relations entre associations et collectivités, ou à l'évaluation et valorisation de l'utilité sociale des structures environnement de l'économie sociale et solidaire. Les CPA sont donc conçus comme un socle sur lequel s'appuiera l'action des prestataires DLA dans le secteur de l'environnement.

> Objectif spécifique du carnet « Navigation CPA »

Permettre aux prestataires d'utiliser les carnets de pratiques d'accompagnement DLA en fonction de leurs besoins spécifiques, en leur donnant une vision globale des contenus des 5 carnets thématiques ainsi qu'une compréhension de leurs modes d'utilisation.

> Structuration du carnet « Navigation CPA »

Ce carnet permet une lecture sélective entre deux types d'informations :

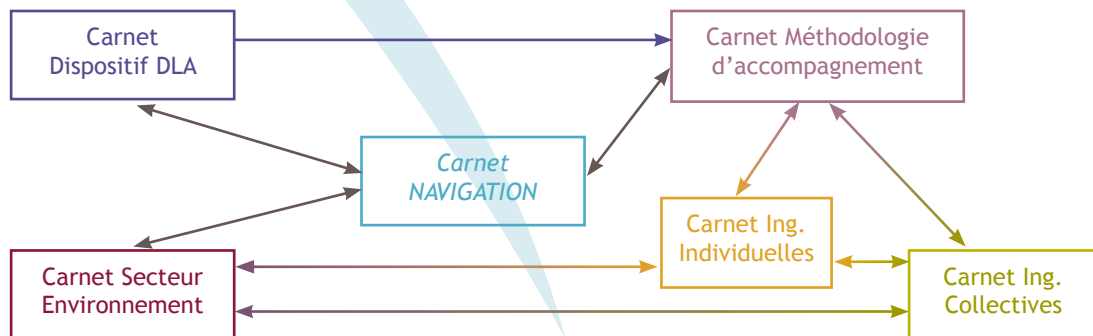
- Une information générale et introductive à l'ensemble des 5 carnets thématiques (partie II),
- Un glossaire pour l'ensemble des 6 carnets (partie III).

> Modes d'utilisation du carnet « *Navigation CPA* » et des cinq carnets thématiques

Le carnet « *Navigation CPA* » est un carnet « boussole » qui permet de s'orienter en fonctions des besoins de chacun et à tout moment. Il est donc central dans l'utilisation des CPA. Dans le schéma ci-dessous, les flèches à double sens indiquent les allers retours entre ce carnet et les trois carnets thématiques : « *Dispositif DLA* », « *Méthodologie d'accompagnement* » et « *Secteur de l'environnement* ». Chacun de ces trois carnets thématiques peut être lu en autonomie.

Cependant, dans le cas où le lecteur ne dispose que de peu de connaissances sur le dispositif national DLA, nous l'invitons à lire d'abord le carnet « *Dispositif DLA* » avant le carnet « *Méthodologie d'accompagnement* ». Ce dernier donne des repères généraux et se décline par les deux carnets « *ingénieries individuelles DLA* » et « *ingénieries collectives DLA* », qui explicitent les spécificités de chacune des ingénieries dans une phase opérationnelle. Les flèches à double sens indiquent une utilisation interactive de ces trois carnets - avec une nécessité de prendre connaissance du carnet « *méthodologie d'accompagnement DLA* » en première lecture.

Le carnet « *Secteur de l'environnement* » peut être utilisé de manière autonome pour répondre à un besoin d'information générale sur le secteur de l'environnement. Pour une information approfondie en rapport avec un besoin spécifique d'une ingénierie individuelle ou collective, ce carnet est utilisé en interaction avec les carnets « *ingénieries individuelles DLA* » ou « *ingénieries collectives DLA* ».



II. ELEMENTS CLES POUR L'UTILISATION DES CARNETS

A. Le dispositif national DLA

> En quelques mots

Ce dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale est un système de ressources territorialisées et thématiques mises en synergie, pour poursuivre des objectifs de politique publique. Ce système dans sa déclinaison territoriale et opérationnelle se nomme « DLA » (Dispositif Local d'Accompagnement), auquel on rajoute l'indication géographique : DLA 11 (Aude), par exemple. La structure assurant sa mise en œuvre par convention avec les pilotes locaux s'appelle « structure support du DLA ». La personne chargée localement de la mise en œuvre du dispositif s'appelle « chargé(e) de mission DLA ».

Pour renforcer la qualité des actions, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) s'appuie sur un réseau de Centres Régionaux de Ressources et d'Animation (C2RA) et de Centres Nationaux d'Appui et de Ressource sectoriels (CNAR). L'AVISE exerce une mission d'animation nationale du dispositif, en appui à ces différents acteurs.

> La finalité du dispositif

La finalité est d'accompagner la consolidation et le développement des structures d'utilité sociale, créatrices d'emplois au service du développement local. Ceci en mobilisant les acteurs territoriaux et les synergies de financement (voir: F/ Les champs d'intervention p. 9).

B. Les structures bénéficiaires du DLA

1. Des critères d'identification

Le dispositif s'adresse aux structures développant des activités d'utilité sociale, qui souhaitent consolider ou développer leurs activités et pérenniser leurs emplois, ou qui rencontrent des difficultés particulières nécessitant un plan d'accompagnement personnalisé.

Le dispositif cible donc essentiellement des associations, des structures coopératives à finalité sociale (SCOP ou SCIC), des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et certaines activités mutualistes.

Sont particulièrement concernées les structures intervenant principalement dans les secteurs de l'éducation populaire, du loisir, du sport, de la culture, de l'environnement, du tourisme, de l'insertion et des services aux personnes.

2. Zoom sur les associations

Les associations sont les principales structures à bénéficier du dispositif DLA. Avant d'envisager la méthodologie à mettre en œuvre pour mener à bien l'accompagnement de la structure bénéficiant d'un DLA, nous souhaitons d'une part faire un zoom sur certaines spécificités du milieu associatif, et d'autre part souligner certaines caractéristiques portées par des associations (mais non spécifiques à ce statut).

> Quelques spécificités des structures associatives

- L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices (article 1er de la loi du 1er juillet 1901, relative au contrat d'association).

- Les « associations à but lucratif » n'existent pas. Néanmoins le caractère non lucratif des activités de l'association n'interdit pas à la structure de mettre en œuvre une stratégie commerciale ou de réaliser un excédent budgétaire.
- Le « monde associatif » est complexe et diversifié, ses schémas ne reposent pas sur les mêmes bases que dans le secteur lucratif « traditionnel ».
- La place des bénévoles et des salariés dépend des fonctionnements et des pratiques propres à chaque structure.

> Quelques caractéristiques portées par des structures associatives

- Les notions d'« utilité sociale » et de « projet » priment sur toute autre logique (notamment sur la logique produit/marché/client). Les activités de la structure ne doivent pas être confondues avec son projet : le projet détermine les activités (et non l'inverse).
- Les décisions ne suivent pas une logique similaire dans toutes les structures (nouvelle gouvernance).
- Il n'existe pas de « mode de gestion » unique, mais une myriade de modèles différents qui peuvent tous avoir leur pertinence et leur(s) valeur(s).
- Les critères d'évaluation issus du monde de l'entreprise ne sont pas forcément adaptés.

C. Accompagner en tant que prestataire DLA

1. Ingénierie et accompagnement

Le cadre de référence du dispositif fournit une définition pour « ingénierie » :

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

Si la prestation demandée est une ingénierie, la fonction de la personne qui la mène s'appelle ingénieur. La marque constitutive de ce métier est la capacité de conception, d'utiliser ses connaissances pour mettre en œuvre des solutions adaptées à la demande, ce qui va plus loin que d'offrir des réponses.

A travers la mise en œuvre d'une ingénierie le prestataire participe à une démarche d'accompagnement assumée également par le chargé de mission DLA. Étymologiquement, le mot-source « compagnon » d'où dérive le mot accompagnement est irrigué par au moins trois filets de sens :

- Une relation de partage, d'échange, de communication, d'un élément substantiel, le pain ou le pas.
- Un mouvement vers une parité de relation, même avec une disparité de position, de place. (...)
- Une durée : cette relation partagée s'établit dans le temps, avec des débuts et des suites.

L'accompagnement donne à l'ingénierie une dimension pédagogique marquée. Elle nous informe sur le choix de la démarche et de la méthode. Le terme d'accompagnateur décrit le mieux la richesse des formes de collaboration possibles lors d'une ingénierie.

2. Le prestataire dans le dispositif DLA

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

> L'origine des prestataires

Les « prestataires » peuvent avoir différents statuts juridiques :

- sociétés commerciales de l'économie classique (SARL, SA...), indépendants, micro entreprises ...
- sociétés commerciales de l'économie sociale (SCOP...),
- associations.

Néanmoins la question du statut juridique ne saurait à elle seule situer le prestataire. Il est certain que l'économie sociale regroupe les structures associatives ou coopératives. Les prestataires exercent dans des cadres différents :

- des bureaux d'études ou cabinets de consultants,
- des associations ou réseaux associatifs, des structures relevant de l'insertion par l'activité économique (IAE),
- des prestataires « individuels » ou entrepreneurs salariés de coopératives.

Ces différents modes d'exercice et de statuts recouvrent des réalités différentes de modes d'intervention.

> Les stratégies de choix des prestataires

C'est une variable, selon les pratiques et les politiques locales du dispositif. Exemples:

- Favoriser des prestataires locaux (développement local),
- S'appuyer sur des ressources régionales,
- Privilégier des prestataires fidélisés, ou permettre une ouverture constante à de nouveaux prestataires pour enrichir les réponses et ne pas s'installer dans une forme de routine,
- S'appuyer sur les réseaux des CNAR,
- Susciter et structurer une offre locale issue des fédérations et réseaux associatifs et plus généralement des structures de l'économie sociale et solidaire.

(Bilan 2002-2005 du Dispositif Local d'Accompagnement - AVISE - mars 2006).

Les critères de choix des prestataires doivent éviter tout clientélisme et discrimination. En 2005, voici la répartition des prestataires missionnés selon leur statut juridique :

- 44,5 % en SARL ou SA classique
- 17,2 % indépendants
- 25,6 % association
- 4,2 % coopérative
- 0,4 % structure d'insertion
- 8,1 % autres

D. Les dynamiques partenariales entre prestataire et DLA

Les DLA sont perçus par les prestataires comme une véritable reconnaissance par les pouvoirs publics du besoin d'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire, et une chance à saisir pour le développement local. C'est particulièrement le cas dans le secteur de l'environnement.

De par cette reconnaissance publique, et de par leur fonction d'animation des divers acteurs du développement local, les DLA prennent de l'importance dans la mise en oeuvre des politiques territoriales des collectivités. Ceci est nouveau et représente un véritable enjeu. Après une période d'installation et d'expérimentation d'un nouveau dispositif, les pratiques professionnelles s'organisent et s'harmonisent peu à peu entre les différents acteurs du dispositif (DLA, C2RA, partenaires, prestataires, réseaux de bénéficiaires...).

Il ressort que nombre de prestataires peuvent se présenter comme de vrais partenaires des DLA et C2RA, en étant force de proposition sur les territoires. Ils peuvent en effet animer des actions collectives, aider à la structuration/restructuration/consolidation de réseaux associatifs, initier de nouvelles formes de débats et de rencontres avec les collectivités ou le secteur marchand. Cela les place bien au-delà de la simple exécution d'une mission ponctuelle d'ingénierie.

A. Lexique des termes du Dispositif Local d'Accompagnement

- Accueil

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

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

- Présenter le dispositif, sa logique d'action et les modalités de collaboration entre le chargé de mission DLA et la structure bénéficiaire
- Envisager une poursuite de la collaboration entre le chargé de mission DLA et la structure bénéficiaire,
- Récueillir les premières informations sur la structure, concernant notamment son domaine d'intervention, ses activités, son périmètre d'emplois, son environnement, l'existence (ou non) de besoins qu'elle exprime ou qu'elle pressent.

- Cahier des charges

Établi à partir du diagnostic partagé et des préconisations, le cahier des charges vise à formaliser le contenu de la prescription destinée à la structure. Il permet de solliciter des propositions d'interventions des opérateurs prestataires pour réaliser l'ingénierie d'accompagnement. Inscrit dans la dynamique du plan d'accompagnement et construit en accord avec la structure bénéficiaire, il définit en particulier :

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

- Diagnostic partagé

Le diagnostic est un état des lieux, une analyse de situation partagée entre le DLA et la structure (missions, activités, économie, ressources humaines, relation au territoire, vie associative,...). Le diagnostic est issu d'un ou plusieurs entretiens et d'une analyse documentaire. Il doit mettre en évidence les atouts et les faiblesses de l'activité, les orientations prioritaires

de la structure, les perspectives de consolidation et de développement, les problématiques et les besoins d'appui concernés, ainsi que les préconisations qui en découlent. Partagé et validé par la structure, il constitue le support permettant d'élaborer le plan d'accompagnement.

- Identification

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

- Ingénierie individuelle et collective

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

> Ingénierie individuelle

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

> Ingénierie collective

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

- Un accompagnement collectif des structures et de leurs projets - l'ingénierie collective pouvant ne constituer qu'une étape de cet accompagnement ;
- L'animation d'échanges de pratiques, d'outils, d'expériences, de compétences entre plusieurs structures ;

- Une information thématique, sectorielle, etc..., pour appropriation et déclinaison concrète par les structures concernées ;
- De la formation ou de la formation action.

- Pilote DLA / C2RA

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

- Plan d'accompagnement

Le plan d'accompagnement constitue le support de référence de la démarche d'intervention du DLA, pour la mise en œuvre de l'accompagnement et du suivi notamment. Il constitue un outil au service de la mobilisation territoriale des partenaires et de l'ancrage des structures accompagnées dans leur environnement. Son contenu décrit le processus d'accompagnement et énonce en particulier :

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

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

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

- Prestation

Une prestation est une des composantes d'une ingénierie commandée par le chargé de mission DLA en lien avec la structure bénéficiaire (ou LA composante dans le cas où une ingénierie = une prestation).

- Suivi

Inscrit dans la démarche d'intervention et les missions d'une structure support de DLA, le suivi s'applique aux structures bénéficiant ou ayant bénéficié d'un accompagnement. Il est destiné à ajuster la nature des interventions du chargé de mission DLA et à apprécier les impacts des actions réalisées sur les activités accompagnées. Il nécessite une posture de veille et des contacts réguliers avec la structure bénéficiaire, surtout pendant le plan d'accompagnement. Il s'appuie sur une démarche construite et partagée avec la structure, et sur des outils adaptés. La mise en œuvre du suivi est étroitement liée aux étapes qui l'ont précédée et en particulier :

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

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

> Le suivi des actions d'ingénierie

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

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

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

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

Outil de suivi du plan d'accompagnement, le suivi post-accompagnement - inscrit dans le cahier des charges de l'intervention des DLA - vise à mesurer l'impact des actions réalisées sur les perspectives de consolidation et de développement des activités. Il repose sur la définition préalable d'objectifs, de résultats à atteindre, et sur des critères et indicateurs de mesure. Conduit par le chargé de mission DLA via un « diagnostic de suivi post-accompagnement », ou réalisé par un pres-

tataire via une « ingénierie individuelle de suivi post-accompagnement », le suivi post-accompagnement doit permettre de :

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

Le suivi post-accompagnement a aussi un rôle administratif en vue de maintenir à jour le fichier des structures (suivi des emplois notamment).

B. Les champs d'intervention du Dispositif Local d'Accompagnement

Ces mots-clés sont utilisés pour décrire la finalité et les objectifs du dispositif, et donnent un éclairage sur le champ d'intervention qu'il recouvre.

1. Utilité sociale

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

- de la nature des activités et de leur réponse aux besoins des populations,
- du contexte et des enjeux propres au territoire,
- de l'importance donnée aux démarches utilisées, aux modes d'organisation et de fonctionnement

2. Consolidation et développement économique

La consolidation et le développement économique s'abordent à la fois sous l'angle des structures et des activités. La consolidation de la structure (gouvernance, projet, ressources, outils de gestion ...) facilite le développement économique des activités. Ce dernier participe à la consolidation de la structure. Le Dispositif Local d'Accompagnement participe à ces évolutions par l'apport et par la mise en œuvre de moyens adaptés permettant aux activités et aux structures d'utilité sociale de :

- Réaliser les objectifs inhérents à l'activité et liés au projet de la structure, support des activités ;
- Adapter et/ou diversifier les moyens de réalisation de ces objectifs et renforcer la qualité des activités et services proposés ;
- Stabiliser son action dans la durée et lui donner les moyens de son développement choisi ;
- Atteindre et/ou maintenir le degré d'autonomie souhaitée par la structure dans l'exercice de ses activités.

3. Création d'emploi

L'action du Dispositif Local d'Accompagnement en matière de création d'emplois repose sur la consolidation, le développement et/ou la création d'activités d'utilité sociale. Elle n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas d'une substitution d'emplois sur un même territoire. La création d'emplois s'accompagne d'une recherche de rentabilité mais pas de profit, s'agissant de structures de l'économie sociale. La démarche qualité entreprise pour les activités va de pair avec la professionnalisation des emplois. Les critères quantitatifs de la création d'emplois s'accompagnent d'une analyse qualitative s'appuyant sur la nature des emplois créés, les modalités de leur pérennisation, les capacités de la structure pour une réelle fonction employeur. Les chargés de mission DLA sont amenés à informer les structures accueillies sur les différents emplois aidés proposés par l'état et les collectivités.

4. Développement local

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

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

5. Mobilisation des acteurs

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

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

Elle s'effectue en direction de tout type d'acteurs concernés par l'utilité sociale issue de différentes « sphères » : thématique (économie sociale et solidaire, emploi, finance,...), sectorielle (CNAR et autres réseaux représentant les structures bénéficiaires), territoriale (développement local, collectivités territoriales, ...). Certains acteurs ont des fonctions d'animation dynamisation : structure support, comité de pilotage, comité d'appui, prestataires, C2RA, CNAR, Avise.

6. Synergies de financement

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

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

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

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

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

C. Economie sociale et solidaire

Approche des concepts d'économie sociale, d'économie solidaire et d'économie sociale et solidaire (extrait de la Bibliographie Raisonnée de l'étude sur l'utilité sociale de l'éducation à l'environnement du GRAINE Rhône-Alpes, Christophe Andreux - février 2006).

1. L'économie sociale

Le terme d'économie sociale apparaît vers la moitié du 19ème siècle (Démoustiers, 2001) parallèlement à l'émergence des associations et coopératives. Il est usité jusqu'au début du 20ème siècle puis tombe en désuétude jusque dans les années 70. Il réapparaît alors sous l'impulsion des différents acteurs de cette économie : pressentant que les décennies à venir pourraient être importantes pour eux, ils créent le CNLAMCA (Comité National de Liaison des Activités Mutualiste, Coopératives et Associatives) aujourd'hui dénommé CEGES (Comité des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale).

Ce sont en effet ces trois types de regroupements qui composent l'économie sociale : les mutuelles, les coopératives et les associations. Les principes qui les régissent sont :

- la libre adhésion
- le but non lucratif : le but de l'organisation sociale n'est pas le profit de ses membres
- indivisibilité des réserves : les réserves de l'entreprise ne peuvent pas être appropriées par les individus
- la gestion démocratique (un homme = une voix) et la transparence de gestion.

Ce qui importe pour les entreprises associatives n'est pas tant leur statut et leur identité que leur activité et la façon de la réaliser. Dans les entreprises associatives, le caractère social ne se mesure pas uniquement dans le but visé et l'activité exercée mais également dans la façon dont est exercée cette activité, dans le mode de fonctionnement démocratique de l'entreprise, dans la remise en cause de son projet et de sa portée. Pour Lipietz (2001, p.56), ce qui caractérise cette économie c'est « comment, sous quel statut et quelles normes d'organisation interne on le fait ».

2. L'économie solidaire

La notion d'économie solidaire apparaît dans les années 80 en réponse à la crise économique qui bouleverse le pays. Cette crise économique, qui est également une crise sociale car elle précarise fortement toute une catégorie de la population et efface les liens sociaux créés par le travail, ne peut être résolue par l'état ou par l'économie sociale.

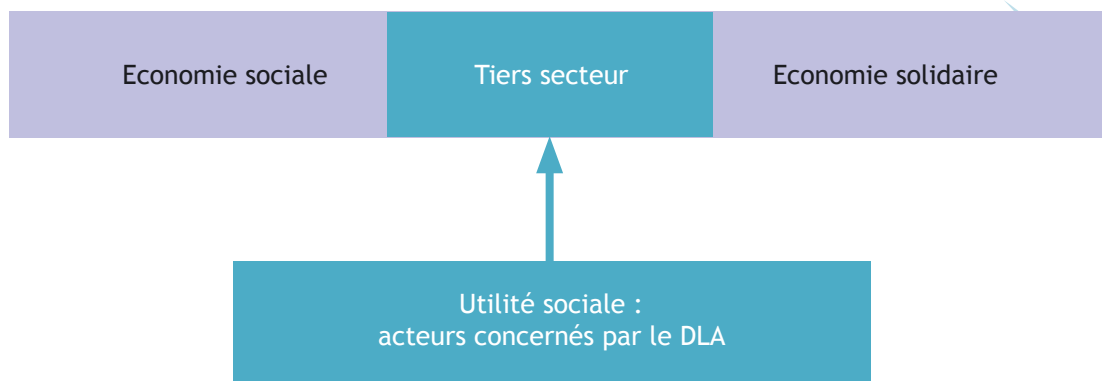
Une réponse possible est alors l'économie alternative qui a pour but de concilier l'économie et le social, de donner une place à chacun dans la société par d'autres formes que le travail salarié classique. Cette économie alternative prend par la suite le nom d'économie solidaire : elle vise (Laville, 1994) à relativiser la place de la sphère économique par rapport aux autres sphères d'activité et, à l'intérieur de cette sphère économique, de relativiser la place prise par l'économie monétaire. Il s'agit de mettre en place une économie qui favorise la réciprocité, la socialisation et la création de lien social dans les espaces publics de proximité. L'économie solidaire désignerait donc des activités économiques locales, de petite taille reposant sur des relations personnelles.

Pour Lipietz (2001, p.56), l'économie solidaire se définit par « au nom de quoi on le fait : le sens prêté à l'activité économique, sa logique, le système de valeurs de ses acteurs et donc les critères de gestion de leurs institutions ».

3. Le tiers secteur

Lipietz propose l'idée d'un troisième secteur de l'économie qui ne pourrait se juxtaposer au secteur privé ou public car il aurait un financement mixte (public et privé) et des activités communautaires. Ce tiers secteur appartiendrait à l'économie solidaire car il propose des activités communautaires. Il entrerait dans le cadre de l'économie sociale par ses modes de fonctionnement et, comme économie sociale et économie solidaire se recoupent sans se superposer, il semblerait que le tiers secteur corresponde à l'intersection de l'économie sociale et de l'économie solidaire et soit défini par « qu'est-ce qu'on fait, qui nécessite un secteur défini par un mode de régulation propre, y compris fiscal ».

C'est donc à partir de ces considérations qu'est né le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) que l'on dénomme parfois secteur « d'utilité sociale », parfois « tiers secteur ».



D. Acronymes

ARF : Association des Régions de France

ADF : Association des Départements de France

AMF : Association des Maires de France

AVISE : Association de Valorisation des Initiatives Socio Economiques

C2RA : Centre Régional de Ressources et d'Animation

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

CES : Contrat Emploi Solidarité

CEC : Contrat Emploi Consolidé

CM : Chargé(e) de Mission

CNAR : Centre National d'Appui et de Ressources

CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives

CDOSS/CROSS : Comité Départemental / Régional Olympique et Sportif

DIREN : Direction Régionale de l'Environnement

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

DD/DRTEFP : Direction Départementale / Régionale Travail Emploi Formation Professionnelle

DD/DRASS : Direction Départementale / Régionale Affaires Sanitaires et Sociales

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

DR : Direction Régionale

EE : Education à l'Environnement

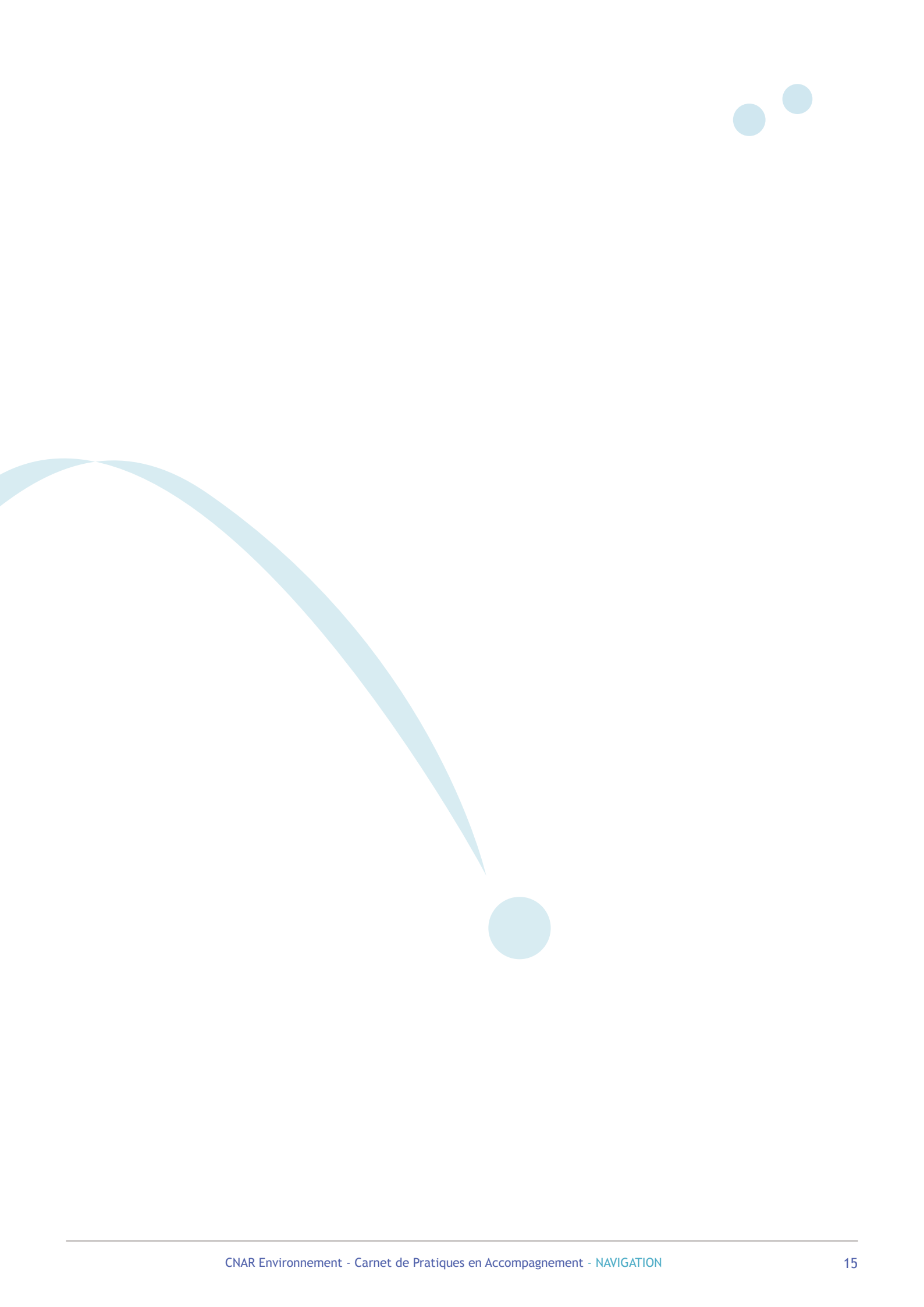
ESS : Economie Sociale et Solidaire

JS : Jeunesse et Sports

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique





Projet du CNAR Environnement
cnar-environnement@uncpie.org / tél : 01 44 61 75 35 / fax : 01 44 61 75 36
Financé par la Caisse des Dépôts, le Fonds Social Européen
et le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi

Réalisation par le Réseau Ecole et Nature
avec le soutien de l'AVISE

Coordination : Grégoire Delforge / conception graphique : Jessica Deschamps
Expertise méthodologique et rédaction : Christophe Andreux

Imprimerie SVI Publicep
Impression : octobre 2007

ISBN : 978-2-910062-16-3
Dépot légal : novembre 2007



Fonds Social Européen



Caisse
des Dépôts



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'EMPLOI