



FINANCÉ PAR LA RÉGION
Nord-Pas de Calais
La région entreprenante
Région Européenne Entreprenante 2013



Nord
le Département

Pas-de-Calais
Le Département



**DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT
NORD-PAS DE CALAIS
Soutien aux activités et services d'utilité sociale**



**Appel à manifestation d'intérêt régional des
prestataires 2014/2016**

Les opérateurs DLA départementaux:



L'opérateur DLA Régional:



1 Le Dispositif Local d'accompagnement (DLA)

Afin de consolider les structures ayant des activités et services d'utilité sociale, le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ont mis en place, dès 2002, un programme visant à accompagner techniquement et financièrement celles-ci.

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil aux structures qui développent des activités d'utilité sociale.

Les DLA sont financés par l'Etat, la Caisse des Dépôts, le Conseil Régional Nord-Pas de Calais, les Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais et par Artois Comm.

Les associations employeuses de petite et moyenne taille, les structures d'insertion par l'activité économique, et les coopératives à finalité sociale sont la cible privilégiée du DLA. L'éligibilité d'une structure n'est pas contrainte de façon définitive par son statut juridique, par le nombre de ses salariés ou encore par son territoire d'intervention et n'est pas conditionnée par son appartenance à un réseau ou par son secteur d'activité. Les secteurs dits prioritaires ne sont donc pas exclusifs. En revanche, le DLA n'a pas pour vocation l'accompagnement à la création d'une nouvelle structure dans la mesure où cet accompagnement peut relever d'autres acteurs spécialisés.

A partir des orientations stratégiques définies au niveau national, la cible des bénéficiaires du DLA est précisée par les pilotes régionaux, sur la base d'un diagnostic territorial, appréhendant les besoins sectoriels locaux, la densité du tissu socio-économique local, les politiques initiées par les acteurs publics, l'offre d'accompagnement disponible, etc. Ce diagnostic territorial est réalisé par les DLA régionaux avec les DLA et leurs partenaires, réseaux associatifs, collectivités, etc.

L'éligibilité ponctuelle d'une structure (hors de la cible identifiée) **sera validée par les pilotes régionaux à l'aune d'un faisceau de critères**, relevant principalement de :

- Une problématique avérée d'amélioration de la qualité de l'emploi, de création, de maintien ou de développement de l'emploi ;
- 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 ;
- L'absence d'offres alternatives d'accompagnement ;
- L'incapacité financière de la structure à financer son accompagnement ;
- Au regard des moyens disponibles du DLA.

Par ailleurs, **ciblage et accompagnement devront respecter dans leur mise en œuvre locale les principes de subsidiarité et de complémentarité**, en s'inscrivant dans une communauté d'acteurs pour optimiser le service rendu aux structures de l'ESS demandeuses :

- L'application de ces principes vise à favoriser l'articulation des acteurs de l'accompagnement entre eux, afin d'orienter les structures du DLA vers les autres acteurs de l'accompagnement

au niveau des territoires lorsque cela est pertinent (exemple RH : le CRIB pour un accompagnement très ciblé sur les ressources humaines bénévoles) et d'orienter vers le DLA les structures dont les besoins ne sont pas traités par les autres acteurs et offres d'accompagnement (exemple RH : besoin global d'accompagnement sur la fonction employeur).

2 Les objectifs du DLA

Les finalités assignées au DLA sont : la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi dans une démarche de renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet associatif et du développement du territoire.

Parmi les orientations stratégiques définies par les pilotes nationaux, les thématiques d'intervention suivantes restent prioritaires :

- Le modèle économique de la structure ;
- La gouvernance associative ;
- La gestion des ressources humaines et la fonction employeur ;
- L'ancrage territorial de la structure et son lien aux collectivités (notamment en accompagnant la mesure de l'utilité sociale, sur son territoire).

En complément, le recueil des besoins auprès des associations, réseaux, professionnels de l'accompagnement, etc. – a déjà permis d'identifier des enjeux d'accompagnements importants pour les prochaines années :

- La diversification des partenariats, dont les partenariats avec les entreprises
- Les fusions, mutualisation et regroupements

Des thématiques originales peuvent également être développées dans le cadre du DLA, dès lors que :

- L'accompagnement se justifie par l'emploi et le diagnostic partagé ;
- Le principe de subsidiarité est respecté par une prise en compte de l'offre présente sur le territoire (certaines thématiques relèvent de façon générale davantage des réseaux ou des acteurs de l'accompagnement spécialisés) ;
- La complexité des besoins liés à cette thématique n'excède pas les capacités et ressources mobilisables dans le contexte du DLA.

3 Les principes fondateurs de l'intervention du DLA

Le dispositif local d'accompagnement repose sur plusieurs principes fondateurs :

Principe n°1 : Un dispositif participatif, ayant pour principe de base la libre adhésion des structures bénéficiaires et leur participation à chaque étape de l'accompagnement

Principe n°2 : Une déclinaison locale concertée des objectifs du dispositif, avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire : le DLA doit favoriser le développement des activités d'utilité sociale sur son territoire d'intervention. Il est essentiel que la déclinaison locale des objectifs stratégiques du dispositif soit l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire (acteurs représentatifs de l'ESS, collectivités territoriales, services déconcentrés, PLIE, maisons de l'emploi etc.

mais également pôles de compétitivité, clusters régionaux, universités, etc.) dans le cadre du diagnostic territorial.

Principe n°3 : Une coopération des pilotes DLA avec les partenaires associatifs et de l'ESS pour l'accompagnement des structures : il s'agit développer des partenariats avec les réseaux représentatifs des bénéficiaires (fédérations, têtes de réseaux, réseaux de l'IAE, etc.) dans le sens d'une coopération globale (information, communication, apports de connaissances sectorielles ou sur le bénéficiaire, contribution au diagnostic, participation au comité de pilotage et/ou comité d'appui, prestation, contribution au suivi, évaluation, etc.). Les réseaux concernés devront définir leur positionnement : soit une participation au pilotage, au comité d'appui, ou une intervention en tant que prestataire.

Principe n°4 : Un cadre d'intervention complémentaire aux dispositifs existants : l'intervention du DLA s'inscrit dans une logique de complémentarité et de subsidiarité aux autres ressources et dispositifs existants sur le territoire. Il peut intervenir en relais d'autres démarches d'accompagnement initiées par les partenaires de son territoire. Il doit s'articuler avec les autres acteurs, dispositifs et offres pour proposer une réponse aux besoins des structures demandeuses : DLA ou orientation vers un autre accompagnement mieux à même de répondre à la problématique posée.

Principe n° 5 : Un accompagnement centré sur le projet et les activités : le DLA est au service des structures bénéficiaires du dispositif avant tout. Son action se concrétise par l'accompagnement des activités de ces structures.

Principe n°6 : Un plan d'accompagnement inscrit dans le temps : la base de l'intervention DLA repose sur la mise en place d'un plan d'accompagnement inscrit dans le temps mais délimité dans la durée, qui mobilise les compétences des différents acteurs du territoire (réseaux, partenaires, prestataires, etc.). Ce plan peut prévoir, quand cela est pertinent, plusieurs interventions du dispositif, sur des sujets et à des moments différents, et un même bénéficiaire peut solliciter à plusieurs reprises le dispositif pour l'aider dans son projet.

Principe n°7 : Un repérage continu de prestataires ressources : l'ensemble des acteurs du dispositif participe au repérage de prestataires qualifiés et expérimentés dans le champ des activités d'utilité sociale. Ils mènent aussi conjointement des actions pour favoriser l'émergence et la qualification d'experts, plus particulièrement issus des réseaux regroupant les structures d'utilité sociale. Ils identifient d'éventuels sujets émergents sur lesquels l'identification de prestataires et experts est un enjeu.

4 Les missions du DLA et le plan d'accompagnement

L'action du DLA repose sur la mobilisation d'acteurs, ressources et moyens du territoire pour la mise en place d'un accompagnement des activités et services portés par la structure bénéficiaire. Le plan d'accompagnement est le fil conducteur de son action.

Les structures mobilisent volontairement un accompagnement par le DLA. L'accompagnement se fait en deux étapes :

- **Une phase de diagnostic partagé** : la structure porteuse du DLA établit un diagnostic global de la situation de la structure en lien avec ses dirigeants. Cet état des lieux est consigné dans une note de synthèse validée par les dirigeants et partagée avec les partenaires techniques (réseau) et financiers de la structure bénéficiaire du DLA. Suite à ce diagnostic, le chargé de mission DLA établit un plan d'accompagnement qui vise à accompagner les dirigeants dans la recherche de solutions sur les points prioritaires d'enjeux ou de difficultés qu'ils rencontrent.

- **Une phase d'appui/conseil** (ingénierie individuelle et/ou collective) : elle se déroule sur plusieurs mois selon le cahier des charges défini par la structure porteuse du DLA. Elle vise à appuyer les dirigeants dans la recherche de solutions, dans la réflexion stratégique, etc. par un appui méthodologique et l'apport d'outils notamment. Cette phase d'appui/conseil est mise en œuvre par des consultants spécialisés qui sont choisis après appel à compétences restreint sur une liste de consultants référencés.

Ainsi, le DLA permet aux dirigeants des structures accompagnées de bénéficier d'un regard extérieur sur leurs modalités de fonctionnement et de mobiliser des compétences externes dont ils ne peuvent le plus souvent pas disposer en interne ou financer par leurs propres moyens.

LE DLA EN REGION NORD-PAS DE CALAIS

1 Organisation du DLA sur le territoire

Sur le territoire :

- 2 DLA départementaux : Nord Actif et Pas-de-Calais Actif
- 1 DLA régional : La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Nord-Pas de Calais ;

Le DLA est financé par L'Etat, la Caisse des dépôts, le Conseil Régional, le Conseil Général du Nord, le Conseil Général du Pas-de-Calais et par la Communauté d'Agglomération de l'Artois.

2 Spécificités d'intervention du DLA sur le territoire et chiffres clés

Quelques caractéristiques de la région Nord-Pas de Calais :

Population : 4 038 280 en 2010 (population légale)

Densité de la population : 326 hab/km²

Taux de chômage : 14,1 % le 1^{ère} trimestre 2013

L'Economie Sociale et Solidaire dans la région Nord-Pas de Calais en 2010

	Nombre	Part dans l'économie
Etablissements employeurs	10 745	9,7 %
Postes de travail au 31/12	149 270	11,4 %
Masse salariale brute (en euros)	3 452M	9,4 %

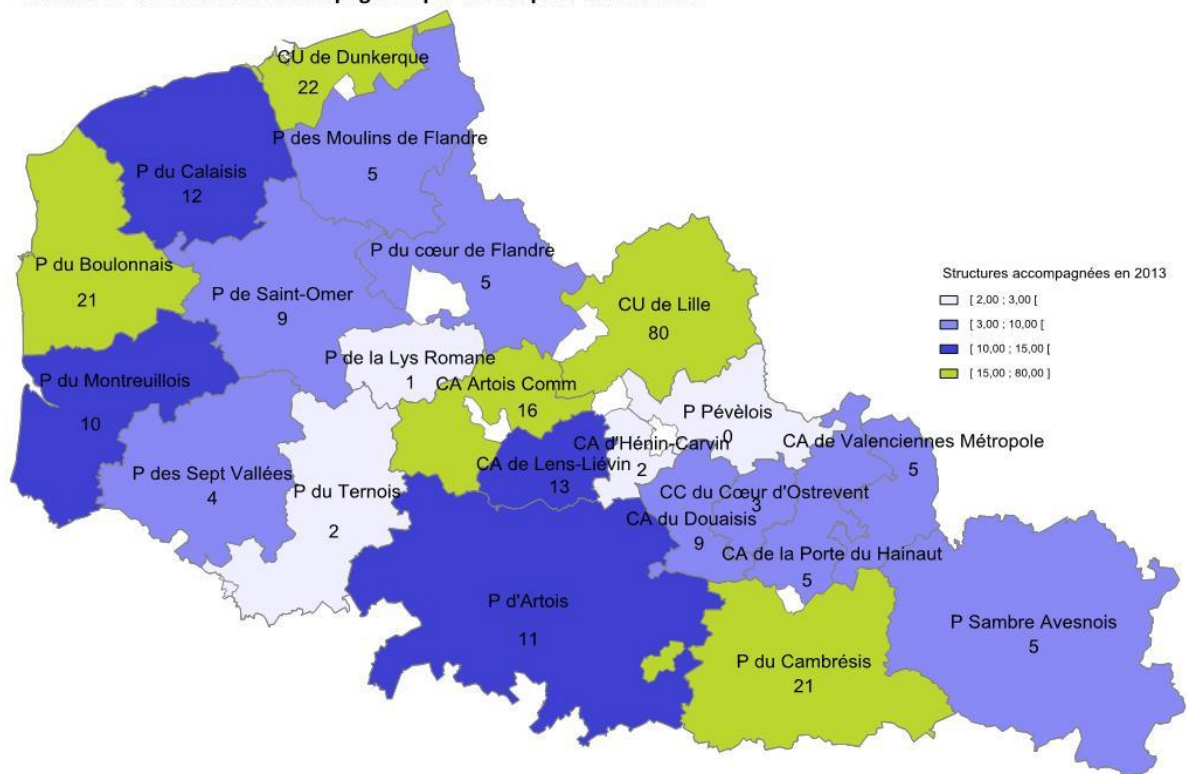
Source : INSEE_ Clap2011

Traitement : Observatoire Régional ESS- CRESS Nord-Pas de Calais

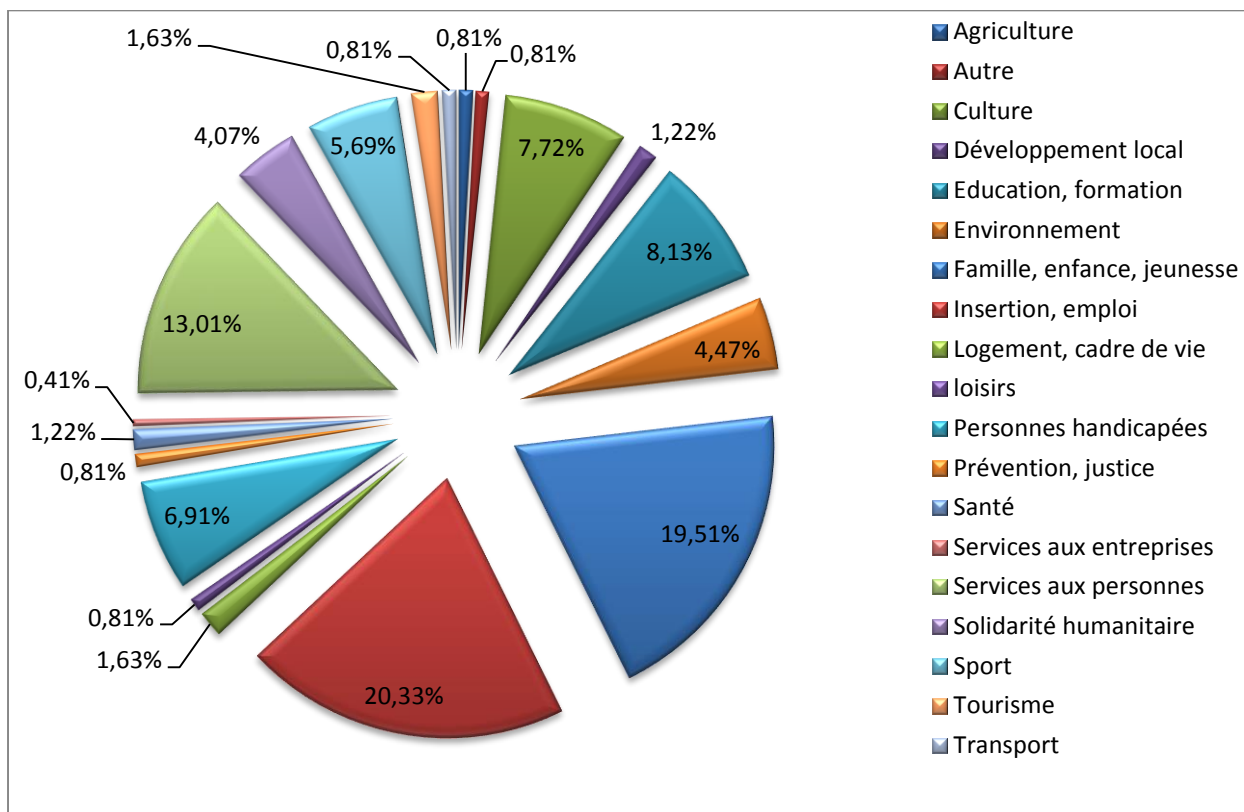
Le DLA dans la région Nord-Pas de Calais en 2013 :

- 100 ingénieries individuelles financées
- 28 ingénieries collectives (pour un total de 164 structures)
- 57 prestataires différents missionnés

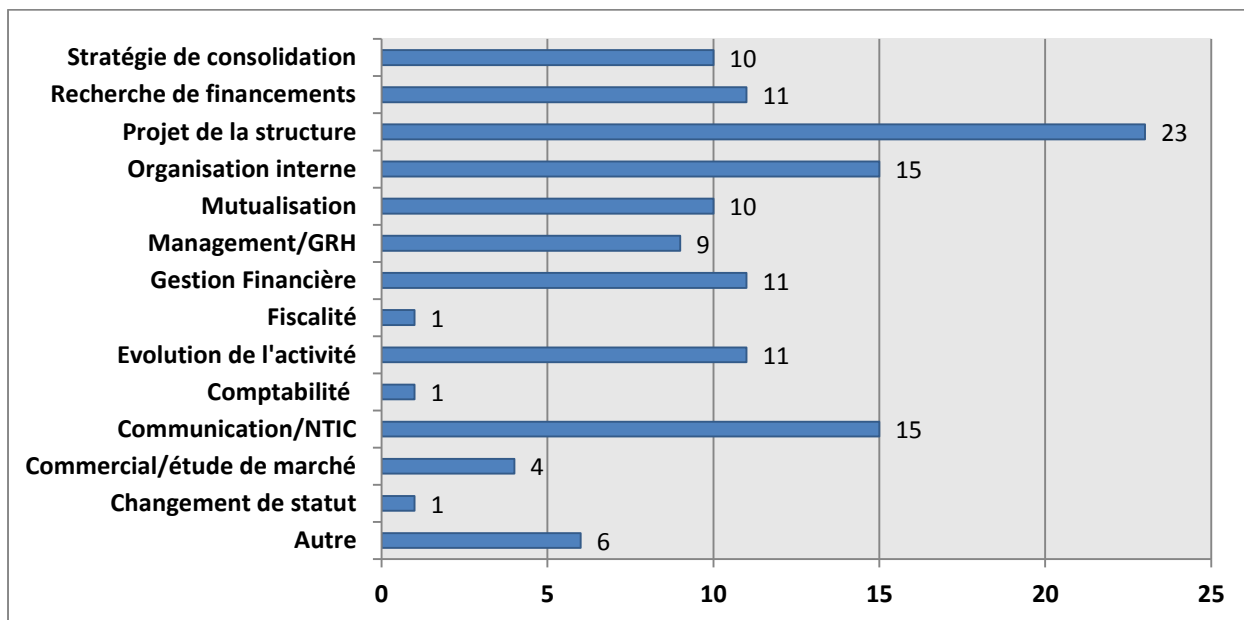
Le nombre de structures accompagnées par le DLA par PLDE en 2013



Les secteurs d'activité accompagnés dans le cadre du DLA en 2013 (Enée – Fév. 2014)



Les thématiques d'accompagnement dans le cadre du DLA en 2013 (Enée – Fév. 2014)



ROLE ET MISSIONS DES PRESTATAIRES DANS LE CADRE DU DLA

1 Le rôle des prestataires

Le prestataire accompagne la structure bénéficiaire dans sa démarche de pérennisation et de recherche d'un équilibre économique à son projet, en répondant strictement au cahier des charges de l'accompagnement sur la base duquel il a été retenu.

Le prestataire apporte une réelle valeur ajoutée à la structure bénéficiaire dans sa démarche de pérennisation en proposant des suggestions d'actions.

2 Les missions des prestataires

Les missions confiées aux prestataires par l'opérateur DLA font partie intégrante du plan d'accompagnement.

Le prestataire doit impérativement replacer son intervention dans le contexte de ce plan d'accompagnement :

- L'intervention du prestataire ne consiste pas à réaliser un audit de la structure et de son organisation. Il doit s'appuyer sur le diagnostic et le cahier des charges afin d'inscrire son analyse et ses préconisations dans la commande définie par l'opérateur DLA.
- Il est essentiel de toujours garder à l'esprit l'objectif poursuivi par le dispositif, à savoir l'apport d'une réelle plus-value pour la structure dans sa démarche de pérennisation, notamment des emplois.
- Dans la mesure du possible et en dehors des missions techniques très spécifiques, l'objectif est de « faire avec » et non de « faire ».

PROCEDURE DE GESTION DES PRESTATAIRES

1 Contexte

Le cadre général de recours à la prestation répond à des obligations juridiques définies au niveau européen et national. Plusieurs règles garantissent le respect des principes fondamentaux de la commande publique :

- Choisir une offre répondant de manière pertinente au besoin : l'acheteur de la prestation doit déterminer avec précision la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. L'offre choisie sera celle qui respectera ces exigences et qui aura pour objet exclusif de répondre aux besoins exprimés. En d'autres termes, l'acheteur évitera de choisir des prestations superflues qui auront notamment pour effet de peser sur le coût final.
- Respecter le principe de bonne utilisation des deniers publics : l'acheteur de la prestation gère des deniers publics. Il doit être très vigilant quant à leur destination. Il veillera donc à choisir une offre financièrement raisonnable et cohérente avec la nature de la prestation.
- Ne pas contracter systématiquement avec un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles de répondre au besoin : cette troisième règle invite l'acheteur de la prestation à effectuer une veille épisodique, en suivant sa doctrine interne, afin de ne pas contracter « systématiquement » avec le même opérateur.

Les mesures de publicité et de mise en concurrence garantissent également le respect de ces principes fondamentaux.

2 L'appel à manifestation d'intérêt

Le référencement des prestataires est une étape obligatoire pour être destinataire des cahiers des charges et pouvoir ainsi effectuer des missions auprès des structures d'utilité sociale dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement.

Ce référencement « gratuit » n'est pas automatique ! Il y a donc une procédure particulière à suivre pour tous les prestataires. Pour autant, le référencement n'est pas acquis définitivement : un déréférencement peut également être envisagé.

2.1 Le contexte

Les structures porteuses du DLA constatent une évolution des accompagnements qu'elles sont chargées de mettre en œuvre :

- Tendances à la complexification des dossiers et enjeux (en lien souvent avec l'évolution de la taille des structures ayant recours au DLA mais aussi en lien avec l'évolution des politiques publiques sur les secteurs concernés) notamment sur les thématiques suivantes :
 - o Consolidation économique, y compris restructuration et cas de structure en procédure de sauvegarde ou redressement impliquant des prises de décision avec des conséquences déterminantes pour les structures.
 - o Problématiques d'organisation interne complexes avec situations de conflit ou de climat social très dégradé qui se développent (nécessitant parfois aussi des interventions urgentes) : recrutement sur les postes de direction, interventions en appui aux dirigeants dans les prises de décision délicates, etc.
 - o Problématiques de mutualisation/fusion en progression constante nécessitant des compétences spécifiques et notamment des compétences juridiques, institutionnelles, organisationnelles spécifiques.
- Augmentation de la fréquence de certains secteurs d'activité qui avaient peu recours aux DLA précédemment, au vu des enjeux qu'ils traversent depuis plusieurs années. Par exemple, les services à la personne, le secteur prévention/justice/sauvegarde de l'enfance, handicap, maisons de retraite, logement social, etc.
- Les problématiques auxquelles les DLA sont amenés à s'intéresser dans le cadre des accompagnements des structures employeuses d'utilité sociale sont pour partie semblables à celles rencontrées dans tout type d'organisation, et notamment dans le secteur privé commercial. Il est donc possible d'ouvrir et renouveler le vivier de prestataires auxquels les structures porteuses recourent, à des consultants non spécifiquement spécialisés dans /ou issus de l'économie sociale et solidaire.
- Le recours, par les structures porteuses de DLA, à des prestataires hors de leur région est fréquent. Or, les missions d'ingénierie consistant en des missions d'accompagnement au changement, réalisées sur site avec les dirigeants ou les structures bénéficiaires, s'étalent sur plusieurs mois et nécessitent de nombreux déplacements sur site. La proximité géographique du lieu d'implantation du prestataire d'une part et de celui de la structure d'autre part, reste donc un atout pour le bon déroulement de la mission. C'est en ce sens que les DLA souhaitent aussi renouveler leur base de référencement des prestataires.

- Le DLA n'a pas vocation à répondre à tout type de sollicitation des structures employeuses. Les structures porteuses de DLA recherchent aussi la meilleure articulation et subsidiarité avec les autres ressources existantes sur les territoires et secteurs d'activité et avec les réseaux associatifs. C'est pourquoi, en vertu de ce principe et en fonction des contraintes budgétaires propres à chaque DLA, des champs d'intervention peuvent être exclus de l'action du DLA.

2.2 Enjeu et objectifs de l'appel à manifestation d'intérêt

L'appel à manifestation d'intérêt a pour objectif le référencement de cabinets-conseil, de consultants et de réseaux, fédérations ou coordinations associatives, pouvant mener des missions de conseil et d'appui au changement auprès de dirigeants de structures d'utilité sociale employeuses accompagnées par les DLA.

Les prestataires qui seront référencés dans ce cadre seront connus des structures porteuses de DLA : leurs compétences techniques et leur(s) champ(s) d'activité seront identifiés par les DLA. Ils pourront ainsi être sollicités lors des appels à compétences restreints réalisés par les structures porteuses de DLA pour chaque dossier d'accompagnement sur leur territoire.

2.3 Procédure de l'appel à manifestation d'intérêt

Avec l'appui des chargés de mission DLA départementaux, les DLA régionaux lancent en début d'année un Appel à Manifestation d'Intérêt (A.M.I.). Celui-ci est librement accessible sur Internet (site internet du DLA régional ou de sa structure porteuse, sites spécialisés) et dans la presse locale, afin d'en assurer la publicité.

L'appel à manifestation d'intérêt se déroule selon la procédure suivante :

Etape 1 : Pour être référencé dans l'appel à manifestation d'intérêt, les candidats devront retourner au DLA régional chargé d'organiser ce référencement :

- Le volet administratif du dossier de candidature selon le modèle et précisant les différents champs administratifs du candidat ;
- Le volet compétences du dossier de candidature précisant leurs compétences techniques et les secteurs d'activité sur lesquels ils interviennent ;
- Le volet expériences ciblées du dossier de candidature présentant dans le détail au moins trois missions d'accompagnement au changement, réalisées par le candidat dans le cadre du DLA ou dans un autre cadre ;
- Son curriculum vitae ou celui des personnes susceptibles d'être mobilisées sur les missions ;
- Tout élément de communication (plaquette, etc.) et de référence complémentaire pertinent pour évaluer l'adéquation entre le profil et les besoins des DLA ;
- Les pièces administratives suivantes : justification d'au moins une année d'existence de la structure juridique (K-Bis, récépissé de déclaration de préfecture, etc.) et de l'activité de consultant, attestation d'assurance en responsabilité civile professionnelle (RC Pro).

Pour être référencé, le candidat doit retourner l'ensemble du dossier de candidature complété avec les pièces demandées. Tout dossier incomplet ne pourra être traité pour référencement.

Pour les coopératives de portage, les réseaux associatifs ou les cabinets de consultants, le référencement doit être effectué pour chaque compétence individuelle.

Etape 2 : La décision de référencement est prise collégalement par un comité ad hoc. Les décisions rendues sont souveraines et sans recours possible. Le référencement des prestataires est apprécié au

regard d'une grille de sélection attentive aux objectifs du DLA et des attentes en matière d'accompagnement.

Cet examen conduit à référencer certains prestataires et à identifier pour les autres, les éléments complémentaires nécessaires à un référencement ultérieur. Sont référencés simultanément les structures et les intervenants. La perte de compétence au sein d'une structure entraîne automatiquement la suspension du référencement le temps nécessaire pour elle de se doter de nouvelles compétences. A défaut, la structure sera déréférencée si elle n'a pas comblé cette perte à l'issue d'un délai de 4 mois.

Etape 3 : Les prestataires sont destinataires d'un courrier du DLA régional qui leur indique s'ils sont ou non référencés dans le cadre du dispositif DLA et avec l'exposé des motifs.

Les conditions de déréférencement : les prestataires sont déréférencés par une commission ad hoc après examen de chaque situation portée à sa connaissance par les chargés de mission de DLA départementaux ou régionaux. Les conditions de déréférencement sont les suivantes :

- Refuser d'intervenir sur l'ensemble du territoire ;
- Recourir à des stagiaires et/ou des sous-traitants pour exécuter les missions ;
- Diffuser les cahiers des charges à des tiers non référencés ;
- Solliciter tous les cahiers des charges et alors que le prestataire ne dispose pas des compétences et expériences requises ;
- Faire preuve d'agressivité envers les chargés de mission de DLA départementaux ou régionaux ;
- Faire preuve d'agressivité envers les structures bénéficiaires et/ou ses partenaires ;
- Remettre en cause le diagnostic et le plan d'accompagnement proposé par les chargés de mission aux structures bénéficiaires ;
- Faire pression sur la structure bénéficiaire pour quelques raisons que ce soit et/ou en obtenir un avantage certain (augmenter le nombre de jours d'accompagnement prévus par exemple) ;
- Proposer des services complémentaires aux structures bénéficiaires au cours d'un accompagnement DLA ;
- Difficultés récurrentes à joindre un prestataire par tous les moyens ;
- Non-respect des délais et des procédures ;
- Perte de compétences non comblée à l'issue d'un délai de 4 mois ;
- Prendre un mandat dans la structure bénéficiaire au cours de l'accompagnement DLA ;
- Implication du prestataire dans la structure bénéficiaire au-delà de ce qui est prévu initialement dans la convention au cours de l'accompagnement DLA ;
- Intervenir au nom du DLA auprès des partenaires de la structure bénéficiaire sans mandat ;
- Le non-respect de l'obligation de loyauté envers le DLA départemental et régional.

3 Procédures de sélection du prestataire

Une fois référencé dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt, une nouvelle procédure de sélection s'ouvre. Les prestataires référencés ne sont pas destinataires de tous les appels à compétences réalisés par les structures porteuses de DLA (départemental ou régional). Ils seront sollicités sur la base d'une liste restreinte ad hoc pour chaque appel à compétence, liste constituée à la discrétion de la structure porteuse de DLA.

3.1 Procédure de sélection du prestataire pour les ingénieries inférieures à 15 000€ HT

Etape 1 : La structure porteuse de DLA (départemental ou régional) lance un appel à compétences restreint c'est-à-dire qu'elle envoie un cahier des charges simplifié à trois prestataires référencés dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt.

Etape 2 : Le candidat répond au cahier des charges et transmet ses réponses écrites par voie postale ou voie électronique dans les délais précisés dans le cahier des charges. Si le prestataire ne peut pas ou ne souhaite pas répondre à l'appel à compétences restreint, il informera l'opérateur DLA dès réception du cahier des charges par téléphone ou par courrier électronique.

Etape 3 : La structure porteuse de DLA évalue les propositions reçues au regard de la compréhension de la problématique, des résultats attendus, de méthodologie proposée, du profil et des références des intervenants, de la durée d'intervention et du budget. Le prestataire est sélectionné par concertation entre le chargé de mission DLA et la structure porteuse du DLA notamment en fonction des critères définis ci-dessus et du coût de l'intervention.

Etape 4 : La structure porteuse informe par voie électronique ou par voie postale le prestataire lorsque sa proposition n'est pas retenue. Le DLA pourra expliciter le motif du refus si le prestataire en fait expressément la demande.

3.2 Procédure de sélection du prestataire pour les ingénieries supérieures à 15 000€ HT

Etape 1 : La structure porteuse de DLA (départemental ou régional) lance un appel à compétences c'est-à-dire qu'elle envoie un cahier des charges à au moins quatre prestataires référencés dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt et/ou publie le cahier des charges sur son site Internet.

Etape 2 : Le candidat répond au cahier des charges et transmet ses réponses écrites par voie postale ou voie électronique dans les délais précisés dans le cahier des charges. Si le prestataire ne peut pas ou ne souhaite pas répondre à l'appel à compétences, il informera l'opérateur DLA dès réception du cahier des charges par téléphone ou par courrier électronique.

Etape 3 : La structure porteuse de DLA évalue les propositions reçues au regard de la compréhension de la problématique, des résultats attendus, de méthodologie proposée, du profil et des références des intervenants, de la durée d'intervention et du budget. Le prestataire est sélectionné par concertation entre le chargé de mission DLA et la structure porteuse du DLA notamment en fonction des critères définis ci-dessus et du coût de l'intervention.

Etape 4 : La structure porteuse informe par voie électronique ou par voie postale le prestataire lorsque sa proposition n'est pas retenue. Le DLA pourra expliciter le motif du refus si le prestataire en fait expressément la demande.

4 Réalisation de la mission

Dans la mesure du possible, le lancement de la mission pourra s'effectuer au cours d'une réunion tripartite avec la structure bénéficiaire, l'opérateur DLA (départemental ou régional) et le prestataire afin d'éclaircir et de cadrer les modalités de la mission (enjeux, problématiques, objectifs, méthodologie).

Une convention tripartite (DLA/association/prestataire) est éditée et précise les modalités opérationnelles de la mission et les engagements de chacun.

Le prestataire conventionné s'engage :

- A informer régulièrement le DLA de l'avancement de sa mission (*a minima*, envoyer une note à mi-parcours par voie électronique). Si au cours de sa mission, le prestataire pressent une réorientation nécessaire de son étude ou une inefficience de son action par rapport à des contraintes externes, il

devra immédiatement en informer le DLA pour prise de décision rapide (réorientation, suspension, arrêt de l'accompagnement).

- A organiser un temps de restitution de la mission réalisée associant systématiquement les responsables de la structure concernée et le chargé de mission DLA départemental ou régional. La restitution est conduite par le prestataire, sur la base d'un rapport final en version numérique et/ou papier (pièce indispensable pour procéder au versement du solde). La restitution a pour objet de présenter de façon synthétique le travail réalisé, d'échanger sur la situation de la structure après l'intervention et sur les perspectives de mise en œuvre des préconisations.

- A respecter, tout au long de sa mission, le cahier des charges, les délais, les objectifs généraux du dispositif et les clauses de la convention tripartite. Le prestataire ne peut pas sortir du cadre de la mission prescrite par le DLA, pour répondre à une demande directe de la structure, sans demander l'autorisation à l'opérateur DLA par écrit ou par voie électronique. Toutes demandes devront être motivées.

5 Evaluation

Une fois la prestation réalisée, une enquête de satisfaction est adressée par le DLA départemental ou régional à l'association bénéficiaire pour évaluer les modalités d'intervention, son déroulement, les compétences du prestataire, les résultats de l'intervention, l'impact et la durabilité de l'intervention. Dans sa mission de suivi des structures accompagnées, le DLA peut réaliser un « diagnostic de suivi post-accompagnement » qui vise notamment à mesurer l'impact des missions et identifier les nouveaux besoins d'accompagnement.

DESCRIPTION DES PROFILS RECHERCHES ET DES CRITERES D'ACHAT DE PRESTATIONS PAR LES DLA

1 Compétences et profils transversaux

Les modalités d'intervention impliquent des spécificités de profils et de compétences que les structures porteuses du DLA recherchent plus particulièrement. Certaines compétences sont nécessaires pour un prestataire :

☑☑Etre pointu sur une ou des compétence(s) technique(s) (par exemple : contrôle de gestion, RH, management, gestion de conflit, restructuration économique, plan commercial et marketing, etc.) ;

☑☑Avoir une bonne connaissance d'un (ou plusieurs) secteur(s) d'activité – maîtriser le modèle économique, organisationnel, règlementaire, institutionnel du secteur (par exemple : médico-social, activités tarifées, culture, petite enfance et enfance, etc.) ;

☑☑Avoir une expérience éprouvée de l'accompagnement au changement ;

☑☑Pouvoir conduire à des résultats opérationnels (prises de décision actées, appropriation des outils, changements d'effectifs). Ne pas se limiter à des préconisations (il ne s'agit pas d'audits ni d'études avec préconisations) ;

☑☑Avoir une connaissance reconnue du milieu associatif et de l'ESS ou proposer des méthodologies adaptables à ce secteur. La sollicitation des DLA par des structures coopératives (SCIC, SCOP, UES) étant possible, les DLA sont aussi à la recherche de consultants maîtrisant les contraintes du secteur commercial coopératif.

2 Compétences techniques et secteurs d'intervention les plus recherchés (mais non exhaustifs)

2.1 Compétences techniques :

Certaines problématiques sont récurrentes et les DLA recherchent fréquemment des compétences techniques pour accompagner les dirigeants dans la recherche de solution :

- Consolidation économique
- Restructuration économique, établissement d'un plan de sauvegarde, lien et relation avec le TGI en cas de redressement, etc.
- Organisation interne, GRH
- Gestion de conflits sociaux, restructuration interne
- Gouvernance et clarification des processus décisionnels
- Structuration de groupe, mutualisation de moyens, fusion de structures
- Développement commercial et marketing

2.2 Secteurs d'activité :

De la même manière, les DLA recherchent des prestataires qui maîtrisent les secteurs d'activité suivants :

- Handicap
- Prévention-justice
- Social et médico-social (y compris aide à domicile)
- Tourisme social
- Sport
- Culture
- Formation
- Education populaire
- Petite enfance.

Bien entendu, les compétences et les secteurs d'activité cités explicitement ci-dessus n'excluent pas de répondre à l'appel à manifestation d'intérêt pour toutes les autres compétences ou secteurs d'activité.

2.3 Conditions tarifaires :

Les structures porteuses du DLA achètent les prestations sur la base d'un prix de journée. Pour certaines, le nombre de journées est défini a priori dans le cahier des charges de la consultation. Ce prix journée est un montant forfaitaire comprenant les honoraires, les coûts de déplacement, les éventuels coûts d'hébergement sur site, les temps de préparation et de rédaction et tout autre coût induit par la prestation.

CONTACT DU REFERENT POUR L'APPEL A MANIFESTATION D'INTERET ET AUTRES DOCUMENTS DISPONIBLES

Stéphane Coëzy – DLA Régional

- Mail : scoezy@cressnpdc.org;
- Téléphone : 03 20 06 34 09

Site internet CRESS Nord-Pas de Calais : www.cressnpdc.org
Site Internet Avise : www.avise.org