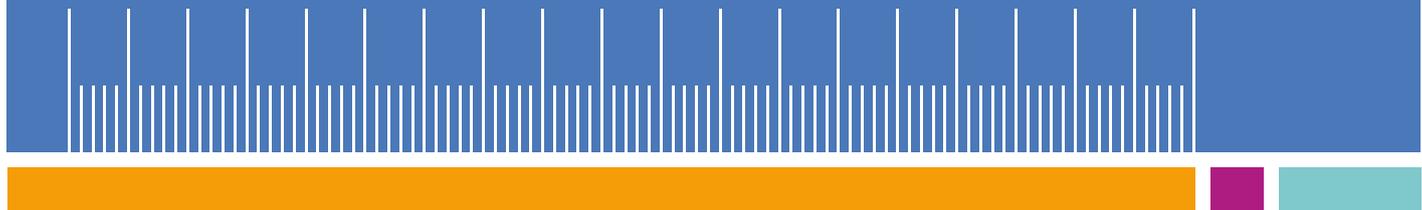




Rapport d'études

MESURE DE LA PERFORMANCE 2017 DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)

Septembre 2017



Financeurs nationaux



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020.

Membres du comité stratégique national



Le dispositif local d'accompagnement (DLA)

Créé en 2002, le DLA est un dispositif public dédié aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). Il vise à créer, consolider et développer l'emploi et à améliorer sa qualité par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire.

Un développement notable des structures bénéficiaires du DLA

Depuis sa création en 2002, le DLA a fait l'objet d'une série d'évaluations. **Ce document présente la synthèse des données issues de deux études menées simultanément en 2017.** L'étude quantitative mesure la performance du dispositif selon quatre principaux critères : le développement et la consolidation de l'emploi, l'amélioration de la santé économique et financière, le renforcement de la vision stratégique de développement et le développement de partenariats et d'alliances locales. La partie qualitative interroge la pertinence du dispositif auprès de ses bénéficiaires.

Ce document synthétise les volets quantitatifs et qualitatifs de la mesure de la performance du DLA Synthèse – Septembre 2017

Directrice de la publication : Cécile Leclair (Avisé)

Coordination de la rédaction du rapport : Jeanne Cornaille et Laura Montmory (Avisé)

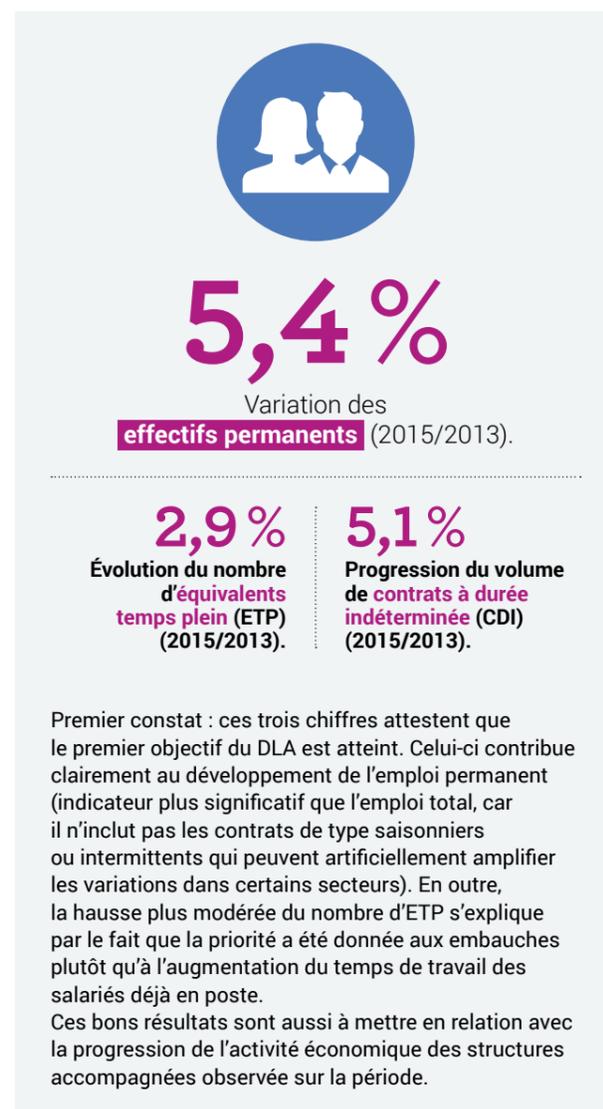
Rédaction et conception éditoriale : Valérie Decroix

Conception graphique : Yann Collin

Avisé – 18, avenue Parmentier, 75011 Paris
contact@avise.org

DÉVELOPPEMENT ET CONSOLIDATION DE L'EMPLOI

Les effectifs permanents des structures accompagnées ont nettement augmenté sur la période étudiée (2013-2015), avec des indicateurs tous en hausse. Les bénéficiaires font clairement le lien entre DLA et dynamique d'emploi.



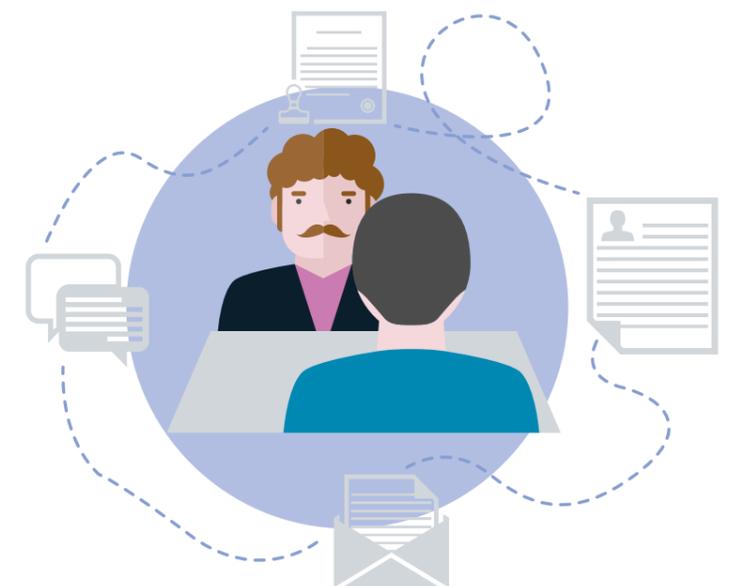
CONSOLIDATION DE L'EMPLOI

59 % des structures répondantes déclarent que le DLA les a aidées à consolider – financement de postes par exemple – ou à développer l'emploi. Les plus nombreuses à souligner cet effet sont celles qui ont fait appel au DLA pour développer leur activité et qui avaient déjà un contrat aidé, et celles qui ont bénéficié de plusieurs interventions de conseil, souvent sur plusieurs axes dans le cadre du même plan d'accompagnement.

Si leur nombre progresse de 5,1 %, la proportion de CDI dans les effectifs permanents (soustraction faite, donc, des intermittents du spectacle et des contrats saisonniers) reste stable, à 70 % en moyenne. Un bon taux, car le secteur de l'économie sociale et solidaire est généralement enclin à recourir en priorité aux contrats aidés.

CRÉATION D'EMPLOIS

C'est souvent le lancement de nouvelles activités ou un changement d'organisation (cf. pages suivantes pour la mesure de la performance du DLA sur ces dimensions) qui sont à l'origine d'une création d'emploi(s). Mais certains bénéficiaires ont souligné que le DLA leur avait également permis de constituer des groupements d'employeurs sur leur territoire, afin d'embaucher un ou plusieurs nouveaux salariés.



👉 L'accompagnement DLA ne portait pas sur le projet de création de poste mais il a néanmoins catalysé les conditions favorables pour en créer, selon la directrice d'une structure du secteur éducation-formation. Deux salariés ont été embauchés l'année suivante, une embauche supplémentaire est prévue en 2017. 🗨️

OPTIMISATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'optimisation de la gestion de la fonction employeur, soulignée par de nombreuses structures ayant connu une évolution favorable de l'emploi sur la période, explique pour une large part leur capacité à embaucher.



58 %

des structures ayant déclaré que le DLA les a aidés à créer ou à consolider des emplois soulignent **l'effet du dispositif sur la mise en place d'une nouvelle organisation du travail** (équipe salariée et/ou bénévole).

43 %

considèrent que le DLA les a incitées à mettre en place des **outils et procédures RH plus adaptés**.

Quelle que soit la thématique d'accompagnement initiale (développement des partenariats, stratégie de développement, etc.), la performance du dispositif sur les compétences et les outils de gestion des ressources humaines est tout à fait notable, puisqu'il est mis en avant par la majorité des structures ayant créé ou consolidé des emplois. Il existe à ce niveau une corrélation nette avec la hausse de l'emploi.



Le vice-président d'une association confrontée à d'importantes difficultés internes explique qu'il s'est appuyé sur les échanges ayant eu lieu au cours de la démarche DLA pour engager d'importantes évolutions au sein de la structure : remplacement d'une partie de l'équipe dirigeante, recrutement de salariés supplémentaires, revalorisation des postes de chefs de service à un niveau de responsables, etc.

L'APPROPRIATION D'OUTILS ET PROCESS RH PERFORMANTS

À l'issue de l'accompagnement DLA, de nombreuses structures interrogées disposent **d'outils de gestion des RH** : des fiches de postes, une procédure de suivi des salariés (notamment en contrats aidés), une réflexion sur leur formation, etc. Nombreuses sont celles qui mentionnent également d'autres actions concrètes dans ce domaine, comme la mise en place d'entretiens individuels d'évaluation.



Un réseau d'écoles de musique a sollicité le DLA en raison de difficultés importantes liées à la gestion des ressources humaines. Au cours du DLA, l'idée a émergé de créer un groupement d'employeurs (GE) sur le territoire de la communauté d'agglomération, en coopération avec d'autres associations culturelles, pour créer un poste administratif et simplifier la gestion du personnel. La durée de l'accompagnement a été adaptée afin d'aboutir au montage du GE.

Parce que la fonction employeur constitue un enjeu transversal et commun à nombre d'associations, l'accompagnement collectif et simultané de plusieurs structures, globalement moins fréquemment utilisé que la prestation individuelle, est souvent mobilisé à cette fin.

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL OPTIMISÉE

Parmi les **73 % de structures qui déclarent des changements décisifs et durables** suite à une ou plusieurs missions DLA, environ un tiers mettent en avant les effets sur **l'organisation ou la réorganisation du travail et les conditions de travail** : redéfinition des rôles et responsabilités, gestion des tensions internes.

L'élaboration ou encore l'adaptation des organigrammes sont fréquemment citées. Pour elles, le DLA est souvent l'occasion de sensibiliser les dirigeants associatifs bénévoles sur la fonction employeur.

DES EFFETS INDUITS SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Cette montée en compétences en matière de gestion des ressources humaines permet aux structures bénéficiaires de réunir les conditions favorables pour **consolider les emplois existants**, notamment à travers **l'augmentation des temps de travail, la mise à niveau des rémunérations, une meilleure cohérence** entre fiches de poste et missions effectuées, etc.

ACTIVITÉ DYNAMISÉE ET FINANCES PLUS ROBUSTES

Dans l'ESS comme dans les autres secteurs, c'est la santé économique qui détermine avant tout la création de postes. La hausse des indicateurs d'activité, comme de ceux mesurant la santé financière des structures accompagnées, montre la performance du DLA sur leur dynamisme et leur solidité.



2/3

des structures ayant bénéficié d'une ingénierie individuelle en 2014 ont connu une **amélioration générale de leur santé économique et financière.**

La structuration ou consolidation du modèle économique et le développement des activités sont les motifs les plus fréquents de recours au DLA, et les résultats ci-contre attestent de l'efficacité du dispositif sur ces enjeux cruciaux. Les indicateurs de solidité financière, eux aussi en hausse, expliquent l'optimisme des dirigeants, qui peuvent envisager plus sereinement l'avenir et donc embaucher pour faire face à la croissance de l'activité.

9,4%

C'est la hausse des produits d'exploitation sur la période.

15%

C'est la progression du niveau des fonds propres.

16%

C'est l'augmentation du fonds de roulement en nombre de jours d'exploitation.

UN DÉVELOPPEMENT RAPIDE

L'activité des structures ayant bénéficié d'un accompagnement individuel en 2014 a globalement progressé : les produits d'exploitation sont en hausse de 9,4 % en moyenne. Cela corrobore les résultats qualitatifs : 49 % des structures interrogées ont déclaré que **le DLA a permis de mettre en place de nouvelles activités ou de développer l'activité existante.** Selon le modèle de chaque structure considérée, la source d'augmentation des produits d'exploitation provient des ventes de

 *Le DLA, c'est un temps d'arrêt qui permet de faire le point sur la situation de la structure.* 

produits, de services, ou du montant des cotisations reçues.

DES MODÈLES ÉCONOMIQUES PLUS STRUCTURÉS

Le DLA conduit souvent une structure à réfléchir à l'ensemble de ses activités. Cela peut notamment mener à une réflexion plus approfondie sur la **rentabilité des activités**, leur pertinence par rapport au projet de la structure, l'opportunité de développer certaines activités actuelles ou de nouvelles activités, etc. La mise en place fréquente d'outils de pilotage au sein des structures accompagnées permet d'aider à la prise de décision. S'en suivent des rééquilibrages entre activités « rentables » et « non rentables », un plan d'actions pour développer l'existant, ou encore le rapprochement avec d'autres entités.

UN FONCTIONNEMENT PLUS SAIN

En se penchant sur leur modèle, les bénéficiaires du DLA travaillent souvent à améliorer leur rentabilité et/ou à réduire leurs dettes. La **solidité de la structure financière** se renforce aussi. Le fonds de roulement augmente, le niveau de fonds propres et le niveau de trésorerie également, plus significativement pour celles qui emploient entre 1 et 5 ETP, et plus encore pour les plus de 25 ETP, et de nouvelles dépenses peuvent alors être envisagées. L'effet est visible sur **les structures en difficulté** : 53 % des structures dans une situation délicate en 2013 ne le sont plus en 2015.

DEUX TYPES DE STRUCTURES SE DÉMARQUENT

Parmi les structures accompagnées, les plus petites, de moins de 5 ETP, et les plus importantes, de plus de 25 ETP, sont celles qui enregistrent les plus fortes progressions sur les plans économiques et financiers. Le fonds de roulement moyen croît de 22 % pour les petites structures et de 30 % pour celles de plus de 25 ETP, un très bon indicateur de la capacité des structures à financer leur

cycle d'exploitation. De même, le niveau de fonds propres s'améliore de 25 % au sein des petites et des plus grosses structures, soit 10 points de plus que l'augmentation moyenne. Le niveau moyen de trésorerie s'accroît plus nettement pour ces deux catégories de structures, confortant leur capacité à faire face, le cas échéant, à des dépenses imprévues.

 *Le DLA a accompagné la mutation du modèle économique d'une association sportive, dont l'activité avait longtemps été tournée vers ses adhérents, mais qui se trouvait dans une démarche de développement important de prestations de services, en direction de collectivités territoriales et d'entreprises. L'intervention d'un prestataire a permis de conforter cette évolution, en lui donnant un sens par rapport au projet de la structure et en consolidant son modèle économique.* 

02 Santé économique

GESTION ET PILOTAGE DES ACTIVITÉS : UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES REMARQUABLE

L'appropriation des outils de gestion économique et financière favorise l'autonomisation des dirigeants et des collaborateurs concernés en matière de pilotage de l'activité, gage de pérennité des effets structurants de l'accompagnement.



73 %

C'est la proportion de structures déclarant que le DLA a contribué à des changements décisifs et durables. **27%** de celles-ci mentionnent **l'évolution positive de leurs modes de gestion.**

Pour 73 % des structures bénéficiaires interrogées, le DLA a contribué à des changements décisifs et durables. C'est particulièrement vrai en termes de gestion

10 %

C'est l'augmentation du nombre de structures utilisant une **comptabilité d'engagement** à la suite d'un DLA.

25 %

C'est l'augmentation du nombre de structures qui s'appuient sur une **comptabilité analytique** à l'issue du DLA.

économique et financière, avec le développement et la professionnalisation de leurs outils de comptabilité, de gestion et de prévision.

UNE COMPTABILITÉ PLUS LISIBLE ET PLUS FIABLE

Le nombre de structures utilisant une **comptabilité d'engagement** progresse de 10 %. Ce type de comptabilité permet un meilleur pilotage de l'activité et un suivi rapproché des créances et des dettes en attente de paiement ou d'encaissement. Cela contribue à une meilleure anticipation des évolutions de trésorerie. Le nombre de structures utilisant une **comptabilité analytique** augmente quant à lui de 25 %. Or il s'agit d'un outil souvent indispensable pour évaluer la réalité financière d'une structure, suivre le fléchage de ses ressources et optimiser l'équilibre de chaque projet.

UN PILOTAGE MIEUX OUTILLÉ

En 2015, elles sont 94 % (+ 4 % par rapport à 2013) à utiliser un budget prévisionnel, et le prévisionnel de trésorerie a été adopté par 65 % (+ 10 %) d'entre elles. Ces outils de pilotage, comme d'autres mis au point lors de l'accompagnement (plan de développement, outil de suivi des objectifs, tableau de bord, etc.) permettent d'anticiper au mieux les difficultés et de préparer de nouveaux projets. Les outils numériques sont également de plus en plus ancrés dans les pratiques de gestion (des plus basiques aux plus sophistiqués, tel l'usage d'un logiciel de gestion de projet).

03 Stratégie

VISION ET COHÉSION REVITALISÉES

Un regain de dynamisme est souvent constaté après un DLA. Son origine ? Une vision, partagée à nouveau et en profondeur, du projet actuel et futur de la structure. Prenant appui sur une consultation et/ou une association plus ou moins large de différents contributeurs, elle débouche également sur une meilleure cohésion interne.



82 %

des structures accompagnées mentionnent **la clarification du projet associatif et la redynamisation du collectif.**

L'effet du DLA quant au projet stratégique est différent selon la taille des structures : les plus petites (≤ 1 ETP) et les plus étoffées (> 25 ETP) sont les plus nombreuses à mentionner cet apport. Les premières identifient une aide efficace à la formulation et à la déclinaison

du projet, ou une réactualisation/révision de celui-ci. Inversement, les structures plus importantes évoquent plus volontiers la remobilisation, centrée sur le projet, des salariés et des bénévoles.

34 %

des bénéficiaires ont noté une **remobilisation effective des salariés et bénévoles.**

UNE VISION COMMUNE DU PROJET

Pour les structures ayant rencontré d'importantes difficultés organisationnelles ou économiques, l'accompagnement DLA permet de **travailler sur les « fondamentaux » de leur projet**. Pour les plus petites, il s'agira souvent de le formaliser, pour d'autres de l'actualiser ou de le faire évoluer, mais aussi, pour de plus grandes, d'aplanir des conflits internes et de s'aligner de nouveau ensemble dans une même perspective.

UN DISPOSITIF PARTICIPATIF ET DYNAMIQUE

Un DLA implique, sur un temps donné, un **intense investissement des équipes** (notamment bénévoles) et va souvent jusqu'à la



L'accompagnement DLA permet de mettre à plat et de partager dans des temps collectifs avec les membres du bureau et du CA, les salariés, les bénévoles, les membres fondateurs.

coconstruction d'un plan d'actions (avec les bénévoles, les salariés, les adhérents, les partenaires ou via des instances *ad hoc*). Le dispositif représente une opportunité pour prendre le temps d'une analyse, d'une **réflexion collective**, afin de redéfinir ensemble les contours du projet. Ce sont ces **objectifs partagés** qui contribuent à remobiliser les équipes.

COOPÉRATION ET PARTENARIATS STRUCTURANTS

Au cours d'un DLA sont explorés les points d'ancrage et les lignes de force du projet, avec l'appui neutre et compétent de tiers missionnés à cet effet. Les bénéficiaires peuvent alors plus facilement discuter, puis porter un projet mieux défini auprès de toutes leurs parties prenantes, internes et externes.



54 %

des structures bénéficiaires citent **le renforcement de leur capacité de mobilisation d'autres acteurs.**

49 %

ont pu développer **des alliances avec des partenaires opérationnels.**

38 %

valorisent en premier lieu **les bénéfices de l'intervention d'un tiers.**

L'intensification de la communication interne comme externe, en quantité et en qualité, compte au nombre des effets positifs et structurants d'un DLA. Favorisé par la présence et la compétence de tiers extérieurs, le dialogue permet souvent, dans un premier temps, de dissiper des malentendus ou de révéler des non-dits. C'est à ces conditions que les structures peuvent muscler leur prise de parole externe et engager un mouvement d'alliances locales autour du projet, d'autant plus robuste qu'il a été redéfini et repartagé.



Le fait que ça soit quelqu'un d'extérieur, c'est très important, car ça permet de dire des choses un peu difficiles à dire.

LES BÉNÉFICES D'UNE INTERVENTION « EXTÉRIEURE »

Communiquer davantage : c'est la première conséquence soulignée par les structures confrontées à des crises internes ou à des situations humaines complexes. Elles expliquent comment l'intervention d'un tiers a eu pour effet salvateur d'enclencher un dialogue, de « libérer la parole » des équipes. Elles mentionnent aussi la possibilité de prendre du recul sur leur fonctionnement, sous un regard neutre, mais riche d'autres expériences. Second effet, mais non le moindre, l'intervenant extérieur **légitime des évolutions nécessaires**, notamment en matière de gouvernance. Dans ces cas de figure, il joue le rôle de médiateur, d'animateur d'un dialogue au sein des structures, permettant la mise à distance d'une problématique structurelle et une forme d'**objectivation aussi neutre que possible**.

Certaines vont jusqu'à confier au prestataire un rôle d'ambassadeur auprès de leurs financeurs et partenaires locaux, pour défendre leur projet redéfini, le positionnant alors comme tiers de confiance.

UN ANCRAGE TERRITORIAL AMÉLIORÉ

L'effet du DLA en matière d'ancrage territorial est cité par 53 % des structures bénéficiaires. Si 39 % affirment avoir étendu leur zone d'intervention, c'est **l'impact positif sur les**



Pour une structure sportive, le DLA a permis de faire état auprès du conseil départemental de la volonté de l'association de se structurer et de développer son activité. Avec les deux démarches, les relations de la structure avec le conseil départemental se sont renforcées.

financeurs (actuels ou potentiels) qui satisfait le plus les structures. Nombreuses sont celles qui se félicitent également de leur capacité renouvelée à rechercher d'autres alliances et même à **se rapprocher de leurs bénéficiaires finaux** (46 %). La réflexion sur l'image renvoyée à l'extérieur et sur l'argumentaire, menée à l'occasion de l'intervention, débouche souvent sur **une meilleure démarche de communication externe**, qui porte ensuite ses fruits. Enfin, dans les cas d'accompagnement collectif, des liens se créent naturellement entre les bénéficiaires, l'information sur les acteurs locaux circule davantage, et de nouveaux réseaux peuvent émerger.

MÉTHODOLOGIE

Une mesure de la performance du DLA en deux études

L'année 2017 est la première année de mise en œuvre de la nouvelle méthode de mesure de la performance (décidée en 2016) et de réalisation des deux volets de l'étude.

ÉTUDE QUANTITATIVE

Comparaison de la situation avant et après accompagnement DLA (2013/2015) de 473 structures représentatives des 1 965 structures ayant bénéficié d'au moins un diagnostic et/ou d'une ingénierie individuelle et/ou d'un suivi en 2014.

Coordination : Avise. Réalisation : Avise et CRDLA Financement (France Active).

ÉTUDE QUALITATIVE

Introduite en 2017, l'approche qualitative vise à mieux qualifier l'apport du dispositif aux structures, les pratiques d'accompagnement, les freins et leviers rencontrés.

Elle résulte de la combinaison de différents modes d'investigation, dont principalement une enquête en ligne auprès de 880 structures accompagnées dans le cadre du DLA entre 2013 et 2016, et des investigations approfondies auprès de 15 structures.

Coordination : Avise.

Réalisation : cabinet Geste.



Le Rapport d'études est disponible sur demande à : contact@avise.org

LE DLA AUJOURD'HUI

CHIFFRES CLÉS

54 000

structures bénéficiaires
en 15 ans.

6 710

structures accompagnées
en 2016.

27,7 M€

de budget total
(2016).

97 %

des structures accompagnées
sont des associations (2016).

SON FONCTIONNEMENT, EN 4 ÉTAPES

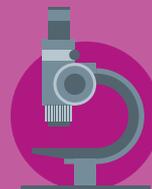
1 Accueil

► Premier échange avec la structure et analyse de la pertinence d'une intervention DLA.



2 Accompagnement : diagnostic

► Entretien approfondi avec la structure, collecte d'informations, identification des problématiques et élaboration d'un plan d'accompagnement.



3 Accompagnement : ingénierie

► Mise en œuvre et suivi du plan d'accompagnement pouvant inclure des prestations de conseil (dites « ingénieries ») ou des actions conduites par d'autres acteurs de l'accompagnement.



4 Accompagnement : bilan et suivi

► Bilan de l'accompagnement avec la structure, et analyse des résultats, en particulier sur l'activité et l'emploi.



Un dispositif plébiscité

95 % des structures accompagnées se déclarent plutôt satisfaites ou très satisfaites et, dans la même proportion, recommanderaient le DLA à une autre structure. Les apports du dispositif les plus reconnus sont la qualité du diagnostic initial, les axes d'ingénierie et d'accompagnement proposés, la valeur

ajoutée du chargé de mission comme ressource, l'adéquation du profil et la capacité d'adaptation du consultant/prestataire, le plan d'actions qui découle de la mission, et la nature du bilan et du suivi.

(Source : étude Geste, 2017)



En savoir plus : info-dla.fr