



MESURE D'IMPACT DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT 2013

Novembre 2013

Étude réalisée par l'Avise en partenariat avec le Centre de ressources DLA Financement (France Active) à partir d'une enquête menée auprès de 583 associations accompagnées par le Dispositif local d'accompagnement (DLA).



SOMMAIRE

1	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	3
1.1	ORIGINE DE LA DEMARCHE	3
1.2	LA COMPLEXITE DE LA MESURE DE L'EFFET DLA DANS L'EVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIE	3
2	METHODOLOGIE	5
2.1	LA COLLECTE DES DONNEES	5
2.2	LE TRAITEMENT DES DONNEES	6
2.3	LES ECHANTILLONS	6
3	PROFIL DES STRUCTURES ACCOMPAGNEES PAR LE DLA	7
3.1	EN MAJORITE DES ASSOCIATIONS DE PETITE TAILLE	7
3.2	UNE FORTE REPRESENTATION DES ASSOCIATIONS AGISSANT POUR L'EMPLOI ET L'INSERTION	8
3.3	UNE BAISSSE DU RECOURS AUX EMPLOIS AIDES	8
3.4	UNE ADHESION FREQUENTE A DES RESEAUX	10
4	MESURE DE L'EFFICACITE DU DLA A PARTIR DE L'EVOLUTION DES GRANDS INDICATEURS	11
4.1	UNE PROGRESSION ANNUELLE DE 2,37% DU NOMBRE D'EMPLOIS SALARIES	11
4.2	UNE PROGRESSION ANNUELLE DE 3,15% DU VOLUME DE L'EMPLOI	13
4.3	UNE AMELIORATION DE LA QUALITE DES EMPLOIS	14
4.4	UN RENFORCEMENT DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DANS LA MAJORITE DES STRUCTURES	15
4.5	UN ELARGISSEMENT DES PARTENARIATS	15
4.6	UN PROJET ASSOCIATIF MIEUX PRIS EN COMPTE	16
4.7	UNE PROGRESSION DU NOMBRE DE STRUCTURES UTILISANT DES OUTILS DE GESTION ET DE PREVISION	16
4.8	UNE AMELIORATION DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE	17
4.9	SYNTHESE	18
5	UNE ACTION DIFFERENCIEE DES DLA SELON LES TYPES D'ASSOCIATION	19
5.1	TYPE 1 : MONO-EMPLOYEUSES => FONCEUSES	19
5.2	TYPE 2 : TRES PETITES STRUCTURES => EN PROFESSIONNALISATION	20
5.3	TYPE 3 : PETITES STRUCTURES => EN GRANDE DIFFICULTE	21
5.4	TYPE 4 : STRUCTURES MOYENNES => EN TRANSITION	22
5.5	TYPE 5 : GROSSES STRUCTURES => EN STABILISATION	23
5.6	CONCLUSION GENERALE	24
6	ANNEXES	25

1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

1.1 Origine de la démarche

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil aux structures employeuses qui développent des activités d'utilité sociale (associations, coopératives, structures d'insertion par l'activité économique). Son objectif est de permettre la consolidation de l'emploi des structures accompagnées dans de bonnes conditions, en les aidant à prendre en compte ou à agir sur différents aspects tels que le modèle économique, l'assise financière, la fonction employeur, la gouvernance ou l'ancrage territorial par exemple. Répartis sur tout le territoire, des chargés de mission DLA réalisent un diagnostic de ces structures et leur proposent des prestations de conseils adaptées à leurs besoins dans le cadre d'un plan d'accompagnement.

En 2008, la DGEFP et la Caisse des Dépôts ont sollicité l'Avise pour élaborer, avec l'appui du Centre de Ressources DLA Financement et du Mouvement associatif, un outil d'évaluation et d'analyse de l'impact du DLA. L'objectif est de mesurer l'impact du dispositif DLA sur la consolidation de l'emploi salarié. En d'autres termes, la question est de savoir si - et dans quelle mesure - les DLA ont participé à la consolidation et au développement de l'emploi salarié dans les structures qu'ils ont accompagnées.

1.2 La complexité de la mesure de l'effet DLA dans l'évolution de l'emploi salarié

Si la question est simple, dans la pratique la mesure de l'efficacité du dispositif et la définition des indicateurs de l'efficacité des DLA est complexe.

Les difficultés qui tiennent à la mise en place d'un échantillon et d'une méthode d'évaluation permettant de mesurer l'augmentation de l'emploi salarié sont importantes, mais elles sont surmontables.

Un certain nombre de difficultés plus complexes à résoudre tiennent au fait que les évolutions observées après l'appui des DLA sont certainement en partie imputables à l'action des DLA, mais sont sans doute aussi largement influencées par des facteurs exogènes qui peuvent influencer les évolutions observées¹. Ces facteurs peuvent, selon les périodes ou les territoires considérés, favoriser la création d'emploi ou bien au contraire augmenter les contraintes ou les difficultés : le contexte local est-il porteur ? L'association appartient-elle à un secteur d'activité en développement ou en crise ? En d'autres termes, comment isoler l'effet DLA dans l'ensemble des facteurs qui peuvent favoriser ou handicaper l'évolution de l'emploi salarié dans les structures accompagnées ?

¹ A noter notamment, l'intervention d'autres acteurs de l'appui au secteur associatif (Fonds territoriaux France Active, réseaux et fédérations associatives, autres dispositifs d'accompagnement,...) qui interviennent en articulation avec le dispositif DLA et contribuent à l'atteinte des résultats présentés dans cette étude.

Ensuite, si l'augmentation du nombre d'emplois dans les structures accompagnées reste un indicateur incontournable de l'utilité et de l'efficacité des DLA, il convient d'être plus nuancé. En effet, l'efficacité des DLA peut avoir un effet sinon immédiat, au moins assez rapide sur l'évolution de l'emploi, mais l'amélioration générale du fonctionnement de l'association sous différents aspects favorise la création d'emplois à moyen ou plus long terme : l'action des DLA sur la qualité de la gestion ou de la gouvernance, le développement de l'activité des structures ou le renforcement de son partenariat est de nature à renforcer le modèle économique et les conditions d'un maintien ou d'un développement ultérieur de l'emploi. Mais ces améliorations échappent bien sûr à une mesure immédiate de l'impact des DLA sur la consolidation de l'emploi salarié, ou même dans le délai de 2 ans dans lequel est conduite la présente étude d'impact.

Enfin, l'accompagnement du DLA a pu être efficace dans des structures accompagnées malgré une baisse du nombre d'emplois : l'accompagnement peut en effet permettre de sauvegarder un certain nombre d'emplois dans des structures qui étaient amenées à réduire de façon importante leurs emplois ou condamnées à disparaître. Cette situation peut être considérée comme un levier d'efficacité du DLA, même si mécaniquement cette évolution se traduit par une baisse du nombre d'emplois.

La démarche de mesure d'impact qui a été engagée ne pourra donc mesurer de façon exhaustive l'efficacité du DLA, mais elle fournit déjà un certain nombre d'éléments qui permettent d'évaluer son efficacité à au moins 2 niveaux :

- au niveau de l'évolution en volume et en qualité de l'emploi,
- à celui de l'amélioration des indicateurs susceptibles de jouer à plus long terme un effet sur l'emploi, comme la qualité de la gestion, celle de la gouvernance, ou encore l'amélioration de l'ancrage territorial.

Enfin, il est nécessaire, dans le cadre de cette étude de mesure d'impact, d'aller plus loin que les mesures de résultats globaux, indispensables pour évaluer l'action des DLA, et de nuancer l'analyse en repérant l'action différenciée des DLA dans les grands types de structures accompagnées.

2 METHODOLOGIE

L'étude réalisée fait suite à deux séries de tests effectués en 2008 et 2009 et trois études réalisées en 2010, 2011 et 2012. L'étude 2013 présente les résultats pour 86 DLA et concerne un échantillon de 583 structures. Elle permet ainsi de préciser et d'enrichir les résultats obtenus dans les précédentes études².

	2010	2011	2012	2013
Nombre de structures évaluées	296	440	548	583
Nombre de DLA concernés	67	93	89	86

2.1 La collecte des données

Un questionnaire visant à mesurer l'impact de l'action des DLA a été construit dans le cadre d'une collaboration entre Le Mouvement associatif, le Centre de Ressources DLA Financement et l'Avise.

Il comporte quatre séries d'indicateurs :

- 1. des indicateurs d'évolution de l'emploi** dans les structures accompagnées : nombre de salariés, nombre d'Equivalents Temps Plein (ETP), nombre de salariés en Contrat à durée Indéterminée (CDI), nombre de contrats aidés en distinguant les postes en insertion des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ;
- 2. des indicateurs d'ancrage local et de gouvernance** : fréquence d'actualisation du projet associatif, fonctionnement des instances, nombre de bénéficiaires et leur nature, nombre de bénévoles dirigeants et non dirigeants, nombre de partenaires publics et de conventions pluriannuelles, nombre de partenaires privés ;
- 3. des indicateurs sur les outils de gestion et leur qualité** : type et fiabilité de la comptabilité, existence et qualité d'outils de gestion tels que les tableaux de bord, la comptabilité analytique, le prévisionnel de trésorerie, le budget prévisionnel ;
- 4. des indicateurs sur la santé économique et financière de l'association** : rentabilité d'exploitation, rentabilité nette, fond de roulement, trésorerie, liquidités, fonds propres.

La grille de questions constituée à partir de ces indicateurs est renseignée par chaque DLA, à partir d'un recueil d'informations systématique sur une même association à deux dates espacées d'une période de 2 années (d'abord au moment du diagnostic réalisé par le DLA, puis au moment du suivi, après la mise en œuvre de l'accompagnement prescrit par le DLA).

Ce travail a permis la constitution d'une base de données comportant 74 variables construites sur un échantillon de 583 structures.

² A noter que le recueil systématique des informations de la mesure d'impact a commencé en 2010, pour toutes les structures nouvellement accompagnées par les DLA : les DLA ont anticipé l'obligation de recueil des informations dès 2009, ce qui a permis de constituer à partir de 2011 une étude auprès d'un nombre significatif de structures accompagnées.

2.2 Le traitement des données

Un premier traitement des données, qui repose sur les techniques de statistique descriptive, permet de mesurer précisément les grandes évolutions des indicateurs enregistrées. Les résultats ont été croisés, dans certains cas, avec la taille des structures en ETP pour affiner l'analyse.

La construction de la typologie d'associations s'est appuyée sur les méthodes de l'analyse factorielle des correspondances, qui repose sur un repérage des oppositions et des proximités qui existent entre les modalités des variables étudiées. Ces méthodes ont un double intérêt :

- hiérarchiser les différentes variables qui sont susceptibles de caractériser l'échantillon observé ;
- repérer les grands types d'associations au regard des données collectées.

Dans la problématique de ce travail, la construction de la typologie permet de comprendre dans quel type d'association et de quelle manière l'action du DLA a été plus ou moins efficace.

2.3 Les échantillons ³

En 2011, 105 DLA ont apporté un appui à 6 395 structures :

- 73% (soit 4 671 structures) ont bénéficié d'au moins un diagnostic ;
- 73% (soit 4 653 structures) ont bénéficié d'au moins une prestation de conseil individuelle ou collective.

Parmi les 4 653 structures qui ont été bénéficiaires de prestations de conseil, 583 structures accompagnées en 2011 et début 2012 ont fait l'objet d'une collecte de données sur leur situation en 2010 et 2012. C'est sur cet échantillon que porte la mesure d'impact qui fait l'objet de la présente étude.

L'échantillon de 583 structures est comparé dans le chapitre suivant avec la population totale des structures bénéficiaires de prestations de conseil par les DLA, soit 4 653 structures en 2011, et mis en perspective avec l'ensemble des 165 000 établissements employeurs associatifs en France⁴.

³ Les sources : données enregistrées dans Enée, l'extranet du dispositif DLA au 09/02/2012 (pour les données de la population), et au 18/10/2013 (pour les données de l'échantillon).

⁴ Sources Recherches et solidarités – La France associative en mouvement – 11^{ème} édition – Septembre 2013.

3 PROFIL DES STRUCTURES ACCOMPAGNEES PAR LE DLA

Un premier travail a tout d'abord consisté à repérer et caractériser les spécificités des structures de l'échantillon pour les comparer à l'effectif total des structures accompagnées par les DLA.

Si les DLA ont vocation à accompagner toute structure employeuse développant une activité d'utilité sociale, l'étude conduite montre qu'une grande majorité sont des associations, de taille petite ou moyenne, et que les structures des secteurs insertion/emploi, culture et famille/enfance/jeunesse sont assez nombreuses.

3.1 En majorité des associations de petite taille

Les structures de l'échantillon⁵ sont très majoritairement (97%) des associations. Notons que l'échantillon est composé de 19% de structures d'Insertion par l'Activité Economique, soit un peu plus que dans la population des structures accompagnées par le DLA en 2011 (15%). Les SIAE peuvent adopter tous types de statuts y compris commerciaux (SARL, EURL), mais sont surtout des associations.

Les structures sont majoritairement de petite taille : les moins de 10 salariés représentant en effet presque la moitié de l'échantillon tandis que 37% emploient de 10 à 49 salariés et 13% plus de 50 salariés.

Tableau 1 - Taille des structures de l'échantillon

Nombre de salariés	Nombre de structures	%	% cumulés
Pas de salarié	17	3%	3%
1 salarié	42	7%	10%
2 à 4 salariés	123	21%	31%
5 à 9 salariés	106	18%	49%
10 à 19 salariés	115	20%	69%
20 à 49 salariés	101	17%	87%
50 salariés et plus	78	13%	100%
Total	582	100%	-

Comparativement à l'ensemble des associations employeuses, l'échantillon compte relativement moins de très petites associations et plus de grandes associations : en 2012, 78% des associations employeuses comptent moins de 10 salariés et 4,7%, plus de 50 salariés.⁶

⁵ Données emplois disponibles pour 582 structures de l'échantillon

⁶ Sources Recherches et Solidarité – La France associative en mouvement – 11^{ème} édition – Septembre 2013.

3.2 Une forte représentation des associations agissant pour l'emploi et l'insertion

La répartition des différents secteurs d'activité au sein de l'échantillon de 583 structures est relativement proche de celle observée dans la population des structures accompagnées. Elle montre que l'action des DLA est surtout concentrée dans les structures qui agissent pour l'emploi et l'insertion, dans le secteur culturel et dans le secteur famille/enfance/jeunesse, ces secteurs comportant tous une majorité de petites structures.

Tableau 2 - Répartition des structures accompagnées selon le secteur d'activité en 2011

	Structures Accompagnées par les DLA	583 structures de l'échantillon
Culture	17,8%	16,5%
Insertion / emploi	17,6%	21,4%
Famille / enfance / jeunesse	12,7%	15,1%
Services à la personne	9,0%	7,0%
Education / formation	5,0%	6,2%
Sport	8,6%	5,5%
Environnement	3,7%	3,8%
Autres	25,6%	24,5%

3.3 Une baisse du recours aux emplois aidés

En 2011, les 6 395 structures⁷ bénéficiaires de prestations de conseil employaient au total 135 238 salariés, dont 45% en CDI (soit 58 539, ils étaient 49% en 2010) et 55% en Contrat à durée Déterminée (CDD) (soit 76 699, ils étaient 51% en 2010).

Les 582 structures de l'échantillon observé dans le cadre de la mesure d'impact emploient 18 956 salariés (16 896 en 2010). La part des CDI est plus faible dans l'échantillon (37% soit 7 086 emplois) que dans la population accompagnée.

Les structures accompagnées comptent 11 098 emplois aidés, ce qui représentent environ 9% des emplois (13% en 2010).

Le nombre de contrats aidés (hors contrats d'insertion) est plus faible dans les structures de l'échantillon où il représente 6% (11,5% en 2010) que dans les structures accompagnées.

A noter, que sur les 8 354 emplois aidés tous types confondus, 87% sont des contrats d'insertion (79% en 2010).

⁷ Les données emplois sont des minimas, elles sont effectivement saisies pour 77% des structures, soit 4 927 structures.

La part des CDI dans les associations en général ne cesse de baisser, elle représente 47% des contrats en 2011, il en va de même pour les emplois aidés : seules 18% des associations les utilisent essentiellement dans les secteurs de l'action sociale et de l'insertion, elles étaient 26% en 2005. La part des CDD courts progresse chaque année elle représentait 78% des embauches réalisées par les associations en 2011, les CDD longs ne représentant plus que 16%⁸ (65% et 25% en 2002).

Tableau 3 - Les emplois en 2011

	Structures accompagnées par les DLA	Echantillon évalué
Nombre de salariés	135 238	18 956
- Dont part des CDI	45%	37%
- Dont part des CDD	55%	63%
Part des emplois aidés hors IAE	9%	6%

Lire : 45% des emplois des structures accompagnées par le DLA sont des CDI, contre 41% dans les structures de l'échantillon

Tableau 4 - Evolution de la part des CDI, CDD et emplois aidés depuis 2009

	Ensemble des structures accompagnées par les DLA			Echantillon évalué		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Part des CDI	55%	49%	45%	43%	32%	37%
Part des CDD	45%	51%	55%	57%	68%	63%
Part des emplois aidés hors IAE	29%	13%	9%	35%	12%	6%

⁸ Viviane Tchernog - Le paysage associatif français, 2^e éd. p.126-132 Juris éditions 2013

3.4 Une adhésion fréquente à des réseaux

En 2011, 67% des structures bénéficiaires de prestations de conseil (population accompagnée) adhéraient à un réseau : elles sont 73% (428) dans notre échantillon. Ces deux chiffres, comparés au taux moyen d'adhésion à un niveau national, de l'ordre de 53%, montre que les associations qui ont recours au DLA sont plus fréquemment membres d'un réseau, ce qui a pu faciliter la connaissance du dispositif DLA. Les SIAE étant fort représentées, les réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) sont tout naturellement prépondérants.

Tableau 5 - Réseaux d'appartenance des structures

Réseau d'appartenance	Nbre structures
Aucun	26,6%
Autre	17,8%
Réseau / ligue sportive	5,7%
Réseau culture	9,1%
Réseau de la création d'activité	0,9%
Réseau d'éducation populaire	9,8%
Réseau environnement	2,6%
Réseau IAE	17,5%
Réseau sanitaire et social	8,9%
Réseau tourisme	1,2%
	100%

4 MESURE DE L'EFFICACITE DU DLA A PARTIR DE L'EVOLUTION DES GRANDS INDICATEURS

Si l'emploi associatif, influencé par la conjoncture nationale, est en baisse, les indicateurs d'évolution de la qualité de l'emploi au sein des structures accompagnées par les DLA mettent en avant l'impact du dispositif et l'enjeu d'être accompagné pour les associations employeuses.

4.1 Une progression annuelle de 2,37% du nombre d'emplois salariés

L'emploi salarié dans les structures accompagnées (échantillon) a progressé entre 2010 et 2012, passant de 18 956 salariés en 2010 à 19 856 en 2012, soit une progression annuelle du nombre d'emplois de 2,37%.

Cette progression est moins importante que pour les études 2011 (4,4%) et 2012 (3,3%) mais elle reste importante étant donné la conjoncture actuelle : en effet, sur la même période le secteur associatif a perdu près de 6 000 emplois, ce qui représente un recul de l'emploi de 0,3%⁹.

Toutefois, les résultats détaillés sont plus contrastés : le nombre de salariés progresse effectivement pour 43% des structures de l'échantillon et reste stable pour 28% d'entre elles.

Ce sont surtout les structures qui comptent de 20 à 49 salariés qui ont vu leurs effectifs progresser sur la période.

Les structures de dimension plus importantes (plus de 50 salariés ETP) sont en revanche fortement touchées par des baisses d'emploi : 45% d'entre-elles voient leurs effectifs diminuer sur la période.

⁹Sources Recherches et Solidarité – la France associative en mouvement – Septembre 2013

Tableau 6 – Répartition des structures selon la progression de leur emploi

Répartition des structures en nombre de salariés	Structures ayant connu une baisse de l'emploi	Structures dans lesquelles l'emploi est resté stable	Structures ayant connu une progression de l'emploi	Total
sans salarié	-	24%	76%	17
1 salarié	2%	62%	36%	42
2 à 4 salariés	27%	40%	33%	123
5 à 9 salariés	26%	35%	39%	106
10 à 19 salariés	32%	26%	42%	115
20 à 49 salariés	34%	12%	54%	101
50 salariés et plus	45%	5%	50%	78
Ensemble	29%	28%	43%	582

Lire : l'emploi est resté stable pour 62% des structures employant 1 salarié. Il a progressé pour 54% des structures employant 20 à 49 salariés.

On constate par ailleurs que le différentiel net entre créations et destructions d'emplois reste positif pour la plupart des structures, sauf pour les structures de 50 salariés et plus.

Répartition des structures en nombre de salariés	Structures ayant connu une baisse de l'emploi	Structures dans lesquelles l'emploi est resté stable	Structures ayant connu une progression de l'emploi	Nombre total de structures	nbre salariés en plus	nbre salariés en moins	Différentiel
sans salarié	-	4	13	17	33		33
1 salarié	1	26	15	42	35	-1	34
2 à 4 salariés	33	49	41	123	300	-36	264
5 à 9 salariés	28	37	41	106	577	-50	527
10 à 19 salariés	37	30	48	115	395	-151	244
20 à 49 salariés	34	12	55	101	526	-254	272
50 salariés et plus	35	4	39	78	1225	-1699	-474
Ensemble	168	162	252	582	3091	-2191	900

Lire : sur 106 structures de 5 à 9 salariés, 28 ont perdu des emplois salariés, 37 ont maintenu le niveau de leurs emplois, 41 ont vu le nombre de leurs emplois salariés progresser. Le différentiel entre créations d'emplois (+577) et pertes d'emploi (-50) reste positif.

4.2 Une progression annuelle de 3,15% du volume de l'emploi

L'évolution du nombre d'emplois salarié est certes un indicateur important de l'emploi, mais il peut amener, compte tenu de l'importance du travail à temps partiel dans les associations, à des appréciations erronées du volume de l'emploi. Il convient donc de préciser cet indicateur par un indicateur d'évolution du volume de l'emploi salarié. Il est à noter une nette progression par rapport aux années précédentes.

La moyenne des emplois temps plein (ETP) en 2010 s'élève à 14,80 emplois ETP par structure, elle est de 15,74 emplois ETP en 2012, soit une progression annuelle de 3,15% du volume de l'emploi.

Le nombre d'ETP augmente pour 52% des structures et il reste stable pour 14% d'entre-elles.

Toutes les tailles de structures connaissent une augmentation de leurs ETP, seules les structures employant de 2 à 4 ETP (42%) et plus de 50 ETP (47%) sont moins nombreuses à voir la progression de leurs emplois temps pleins.

En revanche, la tendance à la diminution du nombre d'ETP des grosses structures (plus de 50 ETP) enregistrée depuis plusieurs années se confirme, elle est moins forte cette année mais concerne tout de même 47% des structures.

Tableau 7 - Evolution du volume d'emploi (ETP) par taille de structures

Répartition des structures en nombre d'ETP	Structures ayant connu une baisse d'ETP	Structures dans lesquelles les ETP sont restés stables	Structures ayant connu une progression des ETP
sans salarié	-	24%	76%
moins de 2 ETP	21%	21%	58%
2 à 4 ETP	40%	17%	42%
5 à 9 ETP	38%	9%	53%
10 à 19 ETP	38%	8%	53%
20 à 49 ETP	30%	13%	56%
50 ETP et plus	47%	5%	47%
Ensemble	34%	14%	52%

Lire : le volume d'emploi est resté stable pour 21% des structures employant moins de 2 ETP. Il a progressé pour 56% des structures employant 20 à 49 ETP

4.3 Une amélioration de la qualité des emplois

Un focus sur la situation de l'emploi associatif en France permet de contextualiser les évolutions des indicateurs sur la qualité de l'emploi. Recherches et Solidarité observe¹⁰ que la majorité des embauches réalisées par les associations en 2011 sont des CDD courts (78%), contre 16% de CDD longs (plus d'un mois) et 6% des CDI. En 2001 10% étaient des CDI, 25% des CDD longs et 65% des CDD courts.

Cette évolution indique une dégradation vraisemblable de l'emploi salarié dans les associations consécutive à la crise économique, les CDI étant progressivement remplacés par des CDD.

La prise en compte de cette évolution du contexte de l'emploi salarié dans les associations au niveau national est essentielle pour apprécier les évolutions suivantes de la mesure d'impact.

En 2013 ces tendances se confirment : 4% de CDI, 12% de CDD longs et 85% de CDD courts.

Une progression du taux d'occupation pour 47% de l'échantillon

Le taux d'occupation¹¹ des salariés de l'échantillon - leur temps de travail - en 2010 est égal à 45,45%. Deux ans après, en 2012, ce taux passe à 46,12%.

Ce taux progresse pour 47% des structures de l'échantillon et reste stable pour 18% d'entre-elles.

La progression du taux d'occupation la plus nette s'enregistre auprès des structures comptant de 2 à 9 ETP. Les structures comptant de 5 à 9 ETP sont les plus nombreuses à connaître des progressions supérieures à 10% du taux d'occupation de leurs salariés.

Une progression de la part des CDI dans plus du quart de l'échantillon

Le nombre total de CDI de l'échantillon progresse de plus de 4% entre 2010 et 2012 (de 7 086 à 7 383). Toutefois, le taux de CDI enregistre une légère baisse sur l'échantillon global, passant de 37,38% à 37,18 % en deux ans.

Il progresse toutefois pour 37% de l'échantillon et reste stable pour 31% des structures.

La plus forte progression s'enregistre chez les associations comptant entre 2 et 9 ETP, 37% du nombre total de ces structures connaissent une progression de leur taux de CDI.

Une baisse importante des emplois aidés

Le nombre total d'emplois aidés (hors IAE) baisse de 11% en 2 ans, il passe de 1 055 à 937. Le taux d'emplois aidés¹² (hors IAE) de l'échantillon s'élève à 5,57% en 2010, il passe à 4,72% en 2012.

Ce taux diminue pour 34% des structures mais progresse pour 20% des structures.

A noter toutefois la baisse générale du nombre d'emplois aidés en France sur la période, qui impacte certainement ces résultats.

¹⁰ Recherches et Solidarité – La France associative en mouvement – septembre 2013 – page 21

¹¹ Le taux d'occupation des salariés = nombre d'ETP/nombre de salariés x100, données disponibles pour 578 structures,

¹² Taux emploi aidé = nombre emplois aidés hors IAE / nombre de salarié x 100

Ces résultats viennent confirmer les résultats de l'étude d'impact 2012 : malgré les conséquences de la crise de l'emploi salarié dans les associations, l'accompagnement DLA a favorisé une augmentation et une meilleure qualité des emplois pour un nombre important de structures, ce qui au regard du contexte national, démontre l'effet positif d'un accompagnement sur l'emploi.

4.4 Un renforcement de l'ancrage territorial dans la majorité des structures

Le nombre de bénéficiaires des structures accompagnées enregistre une baisse globale annuelle de 4,6% entre 2010 et 2012 : il est passé de 940 008 à 853 725 bénéficiaires¹³.

Le nombre de bénéficiaires progresse pour 50% des structures de l'échantillon et reste stable pour 16% d'entre-elles.

Les structures de moins de 2 ETP salariés connaissent la plus forte progression (+94%) loin devant celles de 20 à 49 ETP (+11%). Les autres structures voient toutes une baisse de leurs bénéficiaires, la plus forte baisse est enregistrée pour les structures employant de 2 à 4 ETP.

4.5 Un élargissement des partenariats

Le nombre de partenaires publics financeurs des structures de l'échantillon¹⁴ progresse de 2,74% entre 2010 et 2012. Cette progression est plus faible que l'année dernière (8%), mais elle concerne autant de structures : le nombre de partenaires publics progresse pour plus de 32% des structures et reste stable pour 41% d'entre elles.

Le nombre d'associations ayant signé une ou plusieurs conventions pluriannuelles a sensiblement progressé en deux ans. En 2010 47% des structures de l'échantillon¹⁵ ont au moins une convention pluriannuelle, elles sont plus de 56% en 2012. On observe également que le volume total de conventions pluriannuelles a augmenté de 20% passant de 576 à 692 conventions.

Ce mode de contractualisation qui se développe suite à l'accompagnement DLA, est plus sécurisant pour les associations et il est le signe d'une plus grande confiance de la part des financeurs.

Le nombre de partenaires privés pour l'ensemble de l'échantillon¹⁶ affiche une progression plus faible que l'année dernière (52%) mais reste une donnée majeure, ils étaient 1 412 en 2010 et sont passés à 1 874 en 2012 soit une progression de 33%.

Le nombre de structures ayant développé un partenariat privé progresse de 8% en deux ans : en 2012 plus de la moitié de l'échantillon (51%) a mis en place ce type de partenariat, contre plus de 47% en 2010.

Le nombre de partenaires privés progresse pour 29% des structures, il reste stable pour 52% des structures.

¹³ Données disponibles pour 530 structures de l'échantillon (91%)

¹⁴ Données disponibles pour 575 structures de l'échantillon (99%)

¹⁵ Données disponibles pour 572 structures de l'échantillon (98%)

¹⁶ Données disponibles pour 565 structures de l'échantillon (97%)

4.6 Un projet associatif mieux pris en compte

Les évolutions enregistrées montrent que l'accompagnement du DLA a conduit les structures à réinterroger et actualiser plus régulièrement leur projet associatif.

Le nombre de structures qui réactualisent régulièrement leur projet associatif progresse de plus de 57% à l'issue de l'accompagnement : presque 14% des structures étaient concernées en 2010 et 22% en 2012 (presque 20% en 2011).

Le fonctionnement des instances s'améliore à l'issue de l'accompagnement : en 2012, il est considéré comme bon ou très bon pour 70% des structures, contre 59% en 2010.

Le nombre de bénévoles dirigeants pour l'ensemble de l'échantillon¹⁷ diminue de 2,4% entre 2010 et 2012, celui des bénévoles non dirigeants augmente de plus de 6%, augmentation légèrement en deçà de l'augmentation annuelle moyenne de 6,9%¹⁸ du bénévolat dans le pays.

4.7 Une progression du nombre de structures utilisant des outils de gestion et de prévision

Les DLA ont pu participer à la mise en place de comptabilités fiables et d'outils de gestion permettant le pilotage de la structure, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des outils déjà existants.

- 90 % des structures utilisent maintenant une comptabilité d'engagement contre 82 % au moment du diagnostic du DLA. La comptabilité tenue est aujourd'hui plus fiable : 84 % ont une comptabilité bien ou très bien tenue en 2013 contre 73 % en 2011.
- 73 % des structures utilisent maintenant un tableau de bord contre 58 % au moment du diagnostic du DLA. Ces outils permettent d'avoir une visibilité de la situation et d'avoir des niveaux d'alerte.
- 12 % des associations utilisent une comptabilité analytique, alors qu'elles n'en utilisaient pas auparavant. La comptabilité analytique est également un outil de pilotage important qui permet de déterminer le coût exact de chaque activité.
- 17 % des associations utilisent un prévisionnel de trésorerie, alors qu'elles n'en utilisaient pas auparavant. Le prévisionnel de trésorerie est un outil indispensable pour suivre sa trésorerie, d'autant plus nécessaire lorsque les structures ont une faible assise financière. La fiabilité de ces outils augmente sur la période : pour 77 % la qualité est bonne ou très bonne contre 69 %.

Le budget prévisionnel, véritable outil de pilotage, voit sa qualité s'améliorer : pour 81 % des structures, la qualité est bonne ou très bonne contre 65 % en 2011.

¹⁷ Données disponibles pour 569 structures de l'échantillon (98%)

¹⁸ Le paysage associatif français 2^e éd. 2013 p.60

4.8 Une amélioration de la situation économique et financière¹⁹

La note générale sur la situation économique et financière s'améliore ou se stabilise pour 57% des structures accompagnées par les DLA d'après les comptes 2010 et 2012 :

- 59 % des structures ont une note de rentabilité d'exploitation qui s'améliore ou se stabilise.
- 25 % des structures ont pu recourir à l'emprunt entre les deux années et ont ainsi consolidé leur fonds de roulement.

Alors que les fortes variations des produits d'exploitation à la hausse comme à la baisse sont des facteurs de fragilité, les structures concernées par ces variations ont plutôt été bien accompagnées par les DLA, car :

- Concernant les structures qui connaissent les plus fortes hausses, il s'agit pour une moitié des plus jeunes et des plus petites, qui ne bénéficie pas de visibilité dans les relations avec leurs financeurs publics (peu de convention pluriannuelle). Les DLA ont su bien accompagner ces structures, car la viabilité de leur modèle économique résiste mieux que celle de l'échantillon total, avec une meilleure évolution de l'emploi : le nombre d'ETP est resté stable ou a augmenté pour 80 % contre 63 % pour l'échantillon total.
- Les structures qui ont connu une baisse de leur activité, ont également enregistré une baisse du nombre d'ETP plus forte, ce qui leur a permis de stabiliser leur modèle économique. La note sur la rentabilité d'exploitation s'améliore ou se stabilise pour 51 % de ces structures.

Appui aux structures en difficulté

Pour les associations dont la note générale au moment du diagnostic est supérieure à 3,5 (mauvaise situation), on constate une nette amélioration au moment du suivi.

75 structures sont concernées, principalement dans les secteurs de l'insertion, de la culture, de la famille, enfance, jeunesse.

- 56 % de ces structures ont pu sauver leurs emplois
- La note générale s'améliore ou se maintient pour 83 % de l'échantillon.
 - o La note sur la rentabilité d'exploitation s'améliore ou se stabilise pour 87 % de l'échantillon.
 - o Les fonds propres s'améliorent pour une partie de l'échantillon : 58% ont des fonds propres négatifs contre seulement 32 % au moment du suivi.

Le recours au DLA pour ces structures en difficulté permet donc d'améliorer le modèle économique et de consolider les fonds propres.

¹⁹ La situation économique et financière est appréciée à partir d'une note générale : celle-ci, comprise entre 1 (bonne situation) et 5 (situation dégradée), est calculée d'après des notes attribuées aux principaux ratios d'analyse financière (rentabilité d'exploitation, niveau de fonds propres...). L'évolution de cette note permet de vérifier si la situation économique et financière générale s'améliore ou se dégrade.

4.9 Synthèse

Tableau 4 - Evolution des grands indicateurs

Séries	Indicateurs	Taux annuel d'évolution après l'accompagnement du DLA (sur l'échantillon total)		Part des structures dans lesquelles l'indicateur progresse ou se stabilise	
		2012	2013	2012	2013
Emploi	Nombre d'emplois salariés	+ 3,3%	+ 2,4%	73%	71%
	Volume d'emploi (ETP)	+ 2,6%	+ 3,1%	66,50%	66%
Qualité de l'emploi	Taux d'occupation des salariés	- 0,26 point par an	+ 0,33 point par an	56%	65%
	Taux de CDI	- 0,4 point par an	- 0,1 point par an	69%	69%
	Taux d'emplois aidés	- 0,9 point par an	- 0,4 point par an	/	66%
Ancrage territorial et partenariats	Nombre de bénéficiaires	+ 2,5 %	- 4,59%	72%	66%
	Nombre de partenaires publics	+ 4%	+ 1,37%	76%	73%
	Nombre de partenaires privés	+ 26%	+ 16,36%	84%	80%
Gouvernance	Nombre de bénévoles dirigeants	+ 1%	- 1,20%	72%	70%
	Nombre de bénévoles non dirigeant	+ 35,5%	+ 3,1%	79%	76%
Situation économique et financière	Note générale de situation économique et financière			59%	57%

Présentation et analyse de la typologie

Les mesures de l'impact du DLA sont bien sûr indispensables pour apprécier quelles ont été globalement l'utilité et l'efficacité des DLA sur les structures accompagnées ayant bénéficié d'une prestation, et de ce point de vue les mesures qui viennent d'être présentées légitiment largement l'action des DLA.

Pour autant, l'action des DLA sur les structures n'est pas uniforme : le DLA peut être très efficace pour un certain nombre de structures, moins pour d'autres. Il était donc important d'aller au delà de la mesure des évolutions enregistrées et d'affiner l'analyse en essayant de repérer les principaux types de structures accompagnées selon leur profil et selon le niveau d'efficacité et les modalités de l'accompagnement. Pour cela, les techniques de l'analyse factorielle des correspondances (AFC) ont été appliquées à l'échantillon.

L'analyse montre d'abord que deux critères apparaissent prédominants pour repérer les grandes caractéristiques de l'échantillon de structures ayant bénéficié d'une prestation de conseil :

- La taille (mesurée en fonction du budget d'exploitation de la structure accompagnée) ;
- Le degré d'exposition aux risques, qui est basée principalement sur la qualité de l'emploi (taux d'emplois aidés²⁰, ETP), puis sur l'aspect gestionnaire (l'utilisation d'outils de gestion) et la viabilité du modèle économique (rentabilité d'exploitation).

Les techniques d'AFC appliquées à l'échantillon conduisent à repérer 5 grands types de structures accompagnées, selon leur profil et leur évolution :

Type 1 : 97 structures soit 17% de l'échantillon

Type 2 : 137 structures soit 23% de l'échantillon

Type 3 : 81 structures soit 14% de l'échantillon

Type 4 : 170 structures soit 29% de l'échantillon

Type 5 : 98 structures soit 17% de l'échantillon

5 UNE ACTION DIFFERENCIEE DES DLA SELON LES TYPES D'ASSOCIATION

5.1 Type 1 : Mono-employeuses => Fonceuses

Situation en 2011

Le premier type, qui représente 17 % des structures de l'échantillon analysé, est composé d'associations jeunes mono-employeuses, relevant des champs culturel, sportif et famille, enfance, jeunesse. Ces structures ont peu de financeurs publics, mais sont par contre très utilisatrices de contrats aidés : une structure sur deux emploie son salarié avec une aide à l'emploi. Souvent nouvellement employeuses, ces structures ont de forts besoins d'accompagnement à la gestion et au fonctionnement général. Ainsi par exemple, le projet n'est généralement pas ou peu formalisé ; il n'y a pas de comptabilité d'engagement, et peu d'outils de gestion ont été mis en place ou l'ont été de façon très insuffisante.

²⁰ Les contrats aidés comptabilisés ici sont hors IAE.

Même si les structures de ce premier type sont de très petite taille, avec un budget inférieur à 100 k€, elles sont plutôt dynamiques et ont un modèle économique viable. Nous disposons de peu d'information sur leur assise financière, qui est cependant souvent insuffisante pour ce type de structures.

Impact des DLA évalué en 2013

Le passage du DLA a eu un impact très positif sur ces structures mono-employeuses : 76 % d'entre elles ont consolidé ou augmenté leur effectif.

Le fonctionnement des structures de ce type s'améliore pour une partie de l'échantillon, au niveau du projet associatif et du fonctionnement des instances. La fiabilité des documents comptables est en amélioration (passage d'une comptabilité de trésorerie à une comptabilité d'engagement) et l'utilisation d'outils de gestion plus fréquente.

Ces structures restent très dynamiques et connaissent de fortes augmentations de leur activité. Malgré ces fortes augmentations qui sont considérées comme des facteurs de risque, une partie de ces structures conservent un modèle économique viable (rentabilité d'exploitation supérieur à 0), mais un tiers rencontre des difficultés (rentabilité d'exploitation inférieure à 3%).

Bilan

Il s'agit d'associations mono employeuses, très fragiles sur les questions de gestion et de qualité d'emploi (beaucoup de temps partiel). Les DLA ont pu participer à la professionnalisation des structures en permettant de fiabiliser les documents financiers et d'améliorer leur fonctionnement général. Ils les ont accompagnées sur de vraies dynamiques de développement, tout en permettant de consolider les emplois. Néanmoins, pour prévenir les risques, ces structures auront besoin de renforcer davantage leurs outils de gestion et de travailler leur stratégie de développement pour pérenniser leurs emplois aidés.

5.2 Type 2 : Très petites structures => En professionnalisation

Situation en 2011

Le second type, qui représente 23% des structures de l'échantillon analysé, est composé de très petites structures (1 à 9 ETP), relevant des champs : famille, enfance, jeunesse, culturel, sportif et solidarité humanitaire. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics, et sont utilisatrices d'aides aux emplois. La moitié recourt assez fortement aux emplois aidés, alors que l'autre moitié n'en a pour aucun de ses salariés.

Les instances fonctionnent correctement pour les 2/3 de ces structures, mais le projet associatif reste globalement pas ou peu formalisé.

Pour les aider à faire face à leur développement, ces structures ont de forts besoins d'accompagnement sur leur gestion ainsi que dans leur positionnement stratégique pour stabiliser leur modèle économique et renforcer leur assise financière.

Impact des DLA évalué en 2013

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : plus de la moitié (51 %) d'entre elles ont augmenté le nombre d'ETP et 19 % ont pu consolider les emplois.

Le fonctionnement de la structure s'améliore pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif et les instances. Il y a une plus grande utilisation de l'ensemble des outils de gestion, permettant une meilleure visibilité dans la gestion pour les dirigeants.

La majorité des structures du type 2 connaissent une augmentation de leur activité, qui se traduit par une consolidation du modèle économique, même si un tiers de l'échantillon connaît encore une rentabilité d'exploitation très négative (supérieure à 3 %).

Bilan

Il s'agit de petites associations, assez dépendantes des aides à l'emploi, encore fragiles sur le modèle économique. Les fonds propres restent insuffisants (inférieurs à 90 jours) pour une moitié de l'échantillon. Les DLA ont participé à l'amélioration des outils de gestion, à celle du fonctionnement général et à la consolidation des emplois. Mais ces structures se développent par opportunité, sans estimation du coût des actions menées. Elles connaissent des difficultés pour équilibrer leur modèle et risquent d'en avoir d'autres à l'avenir pour pérenniser leurs emplois.

5.3 Type 3 : Petites structures => En grande difficulté

Situation en 2011

Le troisième type, qui représente 14 % des structures de l'échantillon analysé, est composé de petites structures (2 à 9 ETP), relevant principalement des champs de l'insertion et de famille, enfance / jeunesse. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics, même si elles fonctionnent pour plus de la moitié sans convention pluriannuelle. Elles ont un fort recours aux emplois aidés (hors IAE).

Les instances fonctionnent correctement pour plus de la moitié de l'échantillon, mais le projet associatif reste pas ou peu formalisé. Même si ces structures utilisent majoritairement une comptabilité d'engagement, une partie d'entre elles continuent de manquer d'outils de gestion fiables.

Ces structures, connaissant de grandes difficultés (la quasi-totalité n'a pas équilibré son modèle économique, et 86 % enregistre une rentabilité très négative), ont un besoin d'accompagnement à l'identification de leur difficulté, et à l'analyse de leur modèle économique et financier.

Impact des DLA évalué en 2013

Le passage du DLA a eu un impact positif pour la sauvegarde des emplois de ces structures : la moitié a pu augmenter ou consolider ses emplois.

Le fonctionnement s'améliore pour une partie de l'échantillon, tant sur le projet associatif, que sur les instances. Les outils de gestion sont mieux utilisés et plus fiables. Il s'agit, ici, d'enjeux forts pour des structures en difficulté afin d'avoir des outils permettant l'identification des difficultés et des instances capables de prendre les décisions permettant le redressement de la structure.

Ces structures sont très dynamiques et connaissent de très fortes augmentations de leurs activités, avec globalement une amélioration de leur modèle économique : près de la moitié a une rentabilité d'exploitation positive, mais plus d'un tiers continue d'enregistrer une rentabilité d'exploitation très négative. Elles sont donc beaucoup moins nombreuses à être en difficulté.

Bilan

Il s'agit de petites structures dynamiques en changement d'échelles, mais fragiles sur leur modèle économique et leur assise financière. Les DLA ont participé à l'amélioration des outils, du fonctionnement général, et à la consolidation de l'emploi et du modèle économique. Ces structures recèlent un potentiel de développement intéressant sous réserve de réussir leur redressement. L'intervention des DLA doit sans doute, plus que sur les deux types précédents porter sur cet accompagnement.

5.4 Type 4 : Structures moyennes => En transition**Situation en 2011**

Le quatrième type, qui représente 29% des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures moyennes (entre 5 et 20 ETP), relevant des champs de l'insertion, de la famille, enfance / jeunesse, de la culture, de l'éducation, du service à la personne et de l'environnement. Elles ont sollicité les DLA sur des besoins d'accompagnement variés, notamment sur la partie RH et l'organisation interne.

Ces structures sont suivies par plusieurs financeurs publics, même si seulement la moitié d'entre elles bénéficient de conventions pluriannuelles. Elles ont un plus faible taux d'emplois aidés (hors IAE) que les autres.

Les instances fonctionnent correctement pour les deux tiers de l'échantillon, mais le projet associatif reste pas ou peu formalisé. Ces structures sont gestionnaires et utilisent une comptabilité d'engagement et des outils de gestion, même si des manques persistent chez certaines.

Ces structures ont un modèle économique proche de 0, et une assise financière relativement insuffisante.

Impact des DLA évalué en 2013

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (56 %) a augmenté son nombre d'ETP, 7 % ont pu consolider ses emplois.

Le fonctionnement de la structure s'améliore légèrement pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif et les instances. Même si ce sont des structures plutôt gestionnaires, il y a une amélioration de l'ensemble des outils de gestion, après le passage du DLA.

Ces structures connaissent une augmentation de leurs activités, mais dans des proportions moindres que les autres types. Ce développement s'accompagne d'une consolidation du modèle économique pour une partie de ce type, même si plus d'un quart présente une rentabilité très négative.

Bilan

Il s'agit de structures moyennes, gestionnaires, peu dépendantes des contrats aidés hors IAE (ayant cependant des contrats aidés IAE), avec un modèle économique fragile (proche de 0). Les DLA ont participé à l'amélioration des outils, du fonctionnement général, de la consolidation des emplois et pour une partie du modèle économique. Ces structures auront besoin d'être accompagnées sur la prévention des risques et d'un appui sur de nouvelles opportunités pour faire face aux mutations du secteur associatif en cours. Leur projet associatif est-il toujours soutenu par les partenaires ?

Est-il en adéquation avec les besoins du territoire ? Un travail d'accompagnement est également nécessaire pour renforcer l'assise financière auquel devront être associés les réseaux et les partenaires (pouvoirs publics, banques, financeurs solidaires).

5.5 Type 5 : Grosses structures => En stabilisation

Situation en 2011

Le cinquième type, qui représente 17% des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures relativement grosses (employant fréquemment plus de 20 emplois ETP), et relevant principalement des champs de l'insertion et du SAP. Elles comptent un grand nombre d'emplois à temps partiel. Véritables partenaires locaux, elles sont suivies par de nombreux financeurs publics, même si la moitié d'entre elles ne bénéficient pas de convention pluriannuelle.

Les instances fonctionnent correctement pour les deux tiers d'entre elles, mais le projet associatif reste encore peu formalisé. Ces structures sont très gestionnaires et utilisent une comptabilité d'engagement et des outils de gestion, même si des manques persistent chez certaines.

La rentabilité d'exploitation de ces structures est positive, mais proche de 0. Elle doit donc être renforcée.

Impact des DLA évalué en 2013

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces grosses structures : plus de la moitié (57 %) a augmenté son nombre d'ETP et 3 % ont pu consolider leurs emplois.

Le fonctionnement de la structure s'améliore pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif et les instances. Même si ce sont des structures plutôt gestionnaires, il y a une plus grande utilisation de l'ensemble des outils de gestion, après le passage du DLA.

Malgré une hausse de l'activité, la rentabilité d'exploitation se détériore pour une partie de l'échantillon, même si la moitié de l'échantillon continue d'avoir une rentabilité positive.

Bilan

Il s'agit de grosses structures, très gestionnaires (outils de gestion), véritables partenaires des politiques publiques et donc très dépendantes des financeurs (contrats aidés IAE, subventions, prix de journée). Les DLA ont participé à l'amélioration des outils et du fonctionnement général. Mais avec un contexte tendu, le modèle économique continue de rester fragile pour ce type.

5.6 Conclusion générale

Pour l'ensemble des structures, les DLA ont participé à la consolidation et à une meilleure qualité des emplois, à l'amélioration du fonctionnement général (aussi bien au niveau du projet que des instances), à la mise en place d'outils de gestion. Le modèle économique se consolide pour certaines catégories de structures, mais reste encore fragile pour une partie de l'échantillon. L'assise financière reste à renforcer.

Le tableau qui suit permet de distinguer pour chacun des types de structures, les points sur lesquels les évolutions constatées après passage du DLA sont les plus forts.

Tableau présentant la situation au moment du diagnostic (N) et l'évolution en N+2

Critères : types de structures	Type Fonceuses	Type en professionnalisation	Type en grande difficulté	Type En transition	Type En stabilisation
Evolution de l'emploi (N+2)	++	++	=	+	+
Qualité de l'emploi (N) / évolution (N+2)	Très insuffisant ++	Correct +	Satisfaisant ++	Satisfaisant =	Insuffisant =
Fonctionnement et projet (N) / évolution (N+2)	Insuffisant +	Insuffisant ++	Insuffisant +	Correct +	Correct +
Outil de gestion (N) et son évolution (N+2)	Très insuffisant ++	Insuffisant ++	Insuffisant ++	Satisfaisant +	Satisfaisant +
Modèle économique et évolution (N+2)	Satisfaisant -	Inégal =	Très insuffisant ++	Inégal =	Correct -
Assise financière et évolution (N+2)	NC	Insuffisant =	Insuffisant =	Insuffisant =	Insuffisant +

6 ANNEXES

Mono-employeuses => En amorçage

Présentation (97 structures)

- Ce type est composé majoritairement d'associations relevant des champs suivants : culturel (33 %), sportif (10 %) et famille, enfance, jeunesse (10%). Ce sont les plus jeunes structures de l'échantillon, elles recourent davantage au bénévolat pour organiser leurs activités.
- Les accompagnements des DLA ont porté sur le projet de la structure et la stratégie de consolidation (pour 66 %).
- **Emploi.** La moitié des structures est mono employeuse et 85 % ont moins de 2 ETP.
 - o Seulement 28 % emploient l'ensemble de leurs salariés à temps plein. Temps très partiel (moins 3/5^{ème}) pour 62 % des structures.
 - o Pour 37 % des structures, tous les salariés sont en CDI.
 - o Fort taux d'emplois aidés (hors IAE) : 41 % des structures recourent à des emplois aidés pour tous les salariés.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 58 % = non et moyen).
 - o Les instances ne fonctionnent pas correctement pour une moitié (45 % = non et moyen).
- **Soutien des financeurs.** Même si majoritairement elles perçoivent des financements publics, ces structures ont un maximum de 3 partenaires publics (65 %), et fonctionnent sans CPO (70 %).
- **Outils de gestion.** Plus de la moitié utilise une comptabilité de trésorerie (peu fiable pour près de 57 %), pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (73 %), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (86 %), pas de prévisionnel de trésorerie (73 %), un budget prévisionnel mal tenu (58 %).
- **Analyse financière.** La quasi-totalité de ces structures ont un budget inférieur à 100 k€ (97 %).
 - o 85 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 (dont 54 % ayant une rentabilité d'exploitation supérieure à 5 %). Seulement 6 % connaissent une rentabilité négative supérieure à 3 %.
 - o Assez peu d'information sur l'assise financière => comptabilité de trésorerie.

Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact très positif sur ces petites structures : la moitié a pu augmenter son nombre d'ETP (51%) et 25 % ont pu consolider leurs emplois.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 58 % le projet est bien ou très bien, contre 42 %).
 - o Les instances fonctionnent mieux (61 % contre 55 %).
- **Soutien des financeurs.** Un tiers de ces structures (36 %) est soutenue par un plus grand nombre de financeurs et bénéficient ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 43 % ont au moins une CPO contre 30 %).
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : 66 % utilisent une comptabilité d'engagement, qui s'accompagne d'une meilleure fiabilité des documents comptables. 52 % utilisent des tableaux de bord contre 27 % au moment du diagnostic, les prévisionnels de trésorerie par 52 % contre 27 % et 65 % de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.

- **Analyse financière.** 82 % des structures ont un budget inférieur à 100 k€.
- o Forte augmentation de l'activité : + de 10 % de variation des produits pour 63 %.
- o 59 % des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 (dont 54 % ayant une rentabilité d'exploitation supérieure à 3 %).
 - Mais, 33 % connaissent une rentabilité négative supérieure à 3 %.
 - 51 % ont connu une dégradation de leur note sur la rentabilité d'exploitation.

Très petites structures => En professionnalisation

Présentation (137 structures)

- Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : famille, enfance, jeunesse (22 %), culturel (21 %), sportif (7 %) et solidarité humanitaire (6 %), elles ont été créées principalement après 1990.
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (30 %), le projet de la structure (18 %), l'organisation interne (14 %) et la gestion financière (11 %).
- **Emploi.** La quasi-totalité des structures ont entre 1 et 9 ETP.
 - o 21 % emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein.
 - o Temps très partiel (moins de 3/5^{ème}) pour 24 % des structures.
 - o Près de la moitié des structures (40 %) n'a aucun contrat aidé hors IAE.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 69 % = non et moyen).
 - o Les instances fonctionnement correctement pour 61 % de l'échantillon.
- **Soutien des financeurs.** Elles ont plusieurs financeurs publics, et fonctionnement sans CPO (56 %).
- **Outils de gestion.** Près de 20 % de ce type utilisent encore une comptabilité de trésorerie, la comptabilité est peu fiable pour près de 34 %, pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (56 %), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (75 %), pas de prévisionnel de trésorerie (57 %), un budget prévisionnel toujours mal tenu pour 40 %.
- **Analyse financière.** 88 % des structures ont un budget compris entre 50 et 350 k€.
 - o 67 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. A noter, 26 % ont des rentabilités très négatives supérieures à 3 et 49 % ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
 - o Les fonds propres sont insuffisants pour 49 %, car inférieurs à un trimestre (négatifs pour 8 %).

Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces très petites structures : plus de la moitié (51 %) a augmenté son nombre d'ETP et 19 % a pu consolider ses emplois.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 51 % le projet est bien ou très bien, contre 31 %).
 - o Les instances fonctionnement mieux (76 % contre 61 %).
- **Soutien des financeurs.** 68 % ont maintenu le nombre de leur financeurs ou sont soutenues par un plus grand nombre de financeurs, bénéficiant ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 54 % ont au moins une CPO contre 44 %).
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : 88 % utilisent une comptabilité d'engagement, qui s'accompagne d'une légère meilleure fiabilité des documents comptables. Les tableaux de bord sont utilisés par 60 % contre 56 %, la comptabilité analytique par 45 % contre 25 %, les prévisionnels de trésorerie par 66 % contre 43 % et 40 % de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.

- **Analyse financière.** 85 % des structures ont un budget inférieur à 350 k€.
 - o Augmentation de l'activité pour 68 % de l'échantillon
 - o 55 % des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - 35 % ont des rentabilités très positives supérieures à 3, mais près de 33 % ont une rentabilité négative (supérieure à 3).
 - 30 % ont connu une amélioration de leur note sur la rentabilité d'exploitation et pour 23 %, la note est restée stable.
 - o Les fonds propres sont insuffisants pour 50 %, car inférieurs à un trimestre (négatifs pour 9 %).

Petites structures => En grande difficulté

Présentation (81 structures)

- Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : insertion (26 %), famille, enfance et jeunesse (20 %). Dans l'ensemble, ces structures ont été créées à partir des années 80.
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (27 %), le projet de la structure (19 %), l'organisation interne (12 %) et la gestion financière (11 %).
- **Emploi.** La quasi-totalité des structures ont entre 2 et 9 ETP. Elles emploient :
 - o 7 % emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein.
Temps très partiel (moins de 3/5^{ème}) pour 33 % des structures.
 - o Fort recours aux emplois aidés : seulement 32 % n'ont pas d'emplois aidés (hors IAE).
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 58 % = non et moyen).
 - o Les instances fonctionnement correctement pour plus de la moitié de l'échantillon (56 %).
- **Soutien des financeurs.** Elles ont entre de nombreux financeurs publics, et fonctionnement sans CPO (58 %).
- **Outils de gestion.** Cet échantillon utilise principalement une comptabilité d'engagement (86 %) peu fiable pour 20 %, pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité pour encore 38 %, pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (70 %), pas de prévisionnel de trésorerie (51 %), un budget prévisionnel mal tenu pour encore 33 %.
- **Analyse financière.** La quasi-totalité de ces structures (81 %) a un budget compris entre 100 k€ et 500 k€.
 - o Seulement 6 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. 86 % ont une rentabilité négative (supérieure à 3).
 - o Les fonds propres sont insuffisants, car inférieurs à un trimestre pour 67 % (négatifs pour 20 % de l'échantillon).

Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact globalement positif pour la sauvegarde des emplois de ces petites structures en difficulté : la moitié a augmenté (43 %) ou ont pu consolider (7 %) ses nombre d'ETP.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 49 % le projet est bien ou très bien, contre 42 %).
 - o Les instances fonctionnement mieux (72 % contre 56 %). Particulièrement important en période de crise pour prendre rapidement les décisions de gestion, afin de redresser la situation.

- **Soutien des financeurs.** 75 % ont maintenu le nombre de leur financeurs ou sont soutenues par un plus grand nombre de financeurs, bénéficiant ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 56 % ont au moins une CPO contre 42 %).
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : les tableaux de bord sont utilisés par 73 % contre 62 %, la comptabilité analytique par 52 % contre 30 %, les prévisionnels de trésorerie par 68 % contre 49 % et 57 % de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.
- **Analyse financière.** Ces structures (pour 83 %) ont un budget compris entre 100 k€ et 500 k€.
 - o Augmentation de l'activité pour l'ensemble de l'échantillon (83 %).
 - o 48 % des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - Près de 25 % ont des rentabilités très positives supérieures à 3, mais 36 % continuent d'avoir une rentabilité très négative (supérieure à 3).
 - 67 % ont connu une amélioration de leur note sur la rentabilité d'exploitation et pour 28 %, la note est restée stable.
 - o Les fonds propres sont insuffisants pour 65 %, car inférieurs à un trimestre (négatifs pour 19 %).

Moyennes structures => En transition

Présentation (170 structures)

- Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : insertion (24 %), famille, enfance et jeunesse (15 %), culturel (15 %), éducation (8 %), SAP (7 %) et environnement (5 %), elles ont été créées entre les années 80 et 2000.
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (23 %), le projet de la structure (22 %), l'organisation interne (14 %), les ressources humaines (8 %) et les NTIC (5 %)
- **Emploi.** La majorité des structures (82 %) ont entre 5 et 20 ETP. Elles emploient :
 - o tous les salariés à temps plein pour seulement 7 % de l'échantillon.
Temps très partiel (moins de 3/5^{ème}) pour 33 % des structures.
 - o Près de la moitié (45 %) des structures n'a aucun contrat aidé hors IAE.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 59 % = non et moyen).
 - o Les instances fonctionnement correctement pour les deux tiers de l'échantillon (60 %).
- **Soutien des financeurs.** Elles sont nombreuses à être soutenues par de nombreux financeurs publics partenaires (28 % ont + de 6 financeurs), et fonctionnement sans CPO (45 %).
- **Outils de gestion.** Cet échantillon utilise majoritairement une comptabilité d'engagement peu fiable pour 15 %, des tableaux de bord (75 %), une comptabilité analytique (51 %), un prévisionnel de trésorerie (64 %), un budget prévisionnel bien tenu (72 %).
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget compris entre 350 k€ et 1M€ (pour 67 % de l'échantillon).
 - o 58 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. La rentabilité est proche de 0 pour 21 % et 19 % ont une rentabilité négative de plus de 3 %.
 - o Les fonds propres sont insuffisants, car inférieurs à un trimestre pour 65 % (négatifs pour 7 % de l'échantillon).

Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (56 %) a augmenté son nombre d'ETP et 7 % a pu consolider ses emplois.

- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 51 % le projet est bien ou très bien, contre 41 %).
 - o Les instances fonctionnement mieux (66 % contre 60 %).
- **Soutien des financeurs.** 74 % ont maintenu le nombre de leur financeurs ou sont soutenues par un plus grand nombre de financeurs, bénéficiant ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 62 % ont au moins une CPO contre 55 %).
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : meilleure fiabilité des documents comptables. Les tableaux de bord sont mieux utilisés (85 % contre 75 %), les prévisionnels de trésorerie également (74 % contre 64 %) et 9 % de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget supérieur à 200 k€ (pour 77 %).
 - o Augmentation de l'activité pour une large part de ce type (61 %).
 - o 45 % des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - 22 % ont des rentabilités très positives supérieures à 3, mais 28 % ont une rentabilité très négative (supérieure à 3).
 - 31 % ont connu une amélioration de leur note sur la rentabilité d'exploitation et pour 28 %, la note est restée stable.
 - o La note sur la solidité financière s'est améliorée ou restée stable pour 75 %.
 - Les fonds propres sont insuffisants, car inférieurs à un trimestre pour 65 % (négatifs pour 7 % de l'échantillon).

Grosses structures => En stabilisation

Présentation (98 structures)

- Ce type est composé structures relevant des champs suivants : insertion (52 %) et service aux personnes (17 %).
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (27 %), l'organisation interne (19 %), le projet de la structure (17 %) et les ressources humaines (9 %).
- **Emploi.** La majorité des structures (91 %) ont plus de 20 ETP. Elles emploient :
 - o tous les salariés à temps plein pour seulement 3 % de l'échantillon.
Temps très partiel (moins de 3/5^{ème}) pour 34 % des structures.
 - o Plus de la moitié de l'échantillon n'a aucun emploi aidé hors IAE, mais un très fort taux d'emplois aidés conventionnés.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé pour 53 % (= non et moyen).
 - o Les instances fonctionnement correctement pour les deux tiers de l'échantillon (61 %).
- **Soutien des financeurs.** Elles ont de nombreux financeurs publics partenaires (33 % ont + de 6 financeurs), et fonctionnement sans CPO (43 %).
- **Outils de gestion.** Cet échantillon utilise quasi-exclusivement une comptabilité d'engagement (fiable pour 85 %), des tableaux de bord (76 %), une comptabilité analytique (81 %), un prévisionnel de trésorerie (63 %), un budget prévisionnel bien tenu (79 %).
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget supérieur à 1M € (pour 82 % de l'échantillon).
 - o 73 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0, la rentabilité est plutôt proche de 0 pour 22% et 7 % ont une rentabilité négative de plus de 3 %.
 - o L'assise financière est insuffisante pour 63 % des structures, car les fonds propres sont inférieurs à un trimestre (négatifs pour seulement 7 % des structures).

Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces grosses structures : plus de la moitié (57 %) a augmenté son nombre d'ETP et 3 % a pu consolider ses emplois.
- **Fonctionnement.**
 - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 57 % le projet est bien ou très bien, contre 47 %).
 - o Les instances fonctionnement mieux (73 % contre 61 %).
- **Soutien des financeurs.** 70 % ont maintenu le nombre de leur financeurs ou sont soutenues par un plus grand nombre de financeurs, bénéficiant ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 62 % ont au moins une CPO contre 47 %).
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : les tableaux de bord sont utilisés par 91 % contre 76 %, la comptabilité analytique par 87 % contre 81 %, les prévisionnels de trésorerie par 83 % contre 63 % et 9 % de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget supérieur à 1M€ (82 %).
 - o Augmentation de l'activité pour une partie de l'échantillon (66 %).
 - o 51 % des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - 27 % ont une rentabilité très négative (supérieure à 3) et 16 % ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
 - 50 % ont connu une dégradation de leur note sur la rentabilité d'exploitation et pour 38 %, la note est restée stable.
 - o L'assise financière est insuffisante pour 65 % des structures, car les fonds propres sont inférieurs à un trimestre (négatifs pour seulement 5 % des structures).

Tableau sur la qualité de l'emploi (en année N)

Constat	Type Fonceuses	Type En professionnalisation	Type En difficulté	Type En transition	Type En stabilisation
Taux d'occupation (temps partiel)	-	+	-	+	-
Taux de CDI	--	+	++	+	--
Taux d'emplois aidés (hors IAE)	-	-	+	+	++
Commentaire général	Très insuffisant	Correct	Satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant

Tableau sur l'évolution de la qualité de l'emploi

Evolution	Type Fonceuses	Type En professionnalisation	Type En difficulté	Type En transition	Type En stabilisation
Taux d'occupation (N) (temps partiel)	+	=	+	=	=
Taux de CDI (N)	+	+	+	=	=
Commentaire général	++	+	++	=	=