



Mesure d'impact du DLA 2011

Etude réalisée à partir d'une enquête menée auprès
de **440** associations accompagnées par le
Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

7 décembre 2011

Etude réalisée en septembre 2011 par l'Avise, le CNAR Financement
(France Active), en partenariat avec la CPCA



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	6
2.1 LA COLLECTE DES DONNEES	6
2.2 LE TRAITEMENT DES DONNEES	7
2.3 LES ECHANTILLONS	7
3. PROFIL DES STRUCTURES ACCOMPAGNEES PAR LE DLA	8
3.1 EN MAJORITE DES ASSOCIATIONS DE PETITE TAILLE	8
3.2 UNE FORTE REPRESENTATION DES ASSOCIATIONS D'INSERTION ET D'EMPLOIS	9
3.3 DES STRUCTURES FORTEMENT UTILISATRICES D'EMPLOIS AIDES	9
3.4 UNE ADHESION FREQUENTE A DES RESEAUX	10
4. MESURE DE L'EFFICACITÉ DU DLA A PARTIR DE L'EVOLUTION DES GRANDS INDICATEURS	11
4.1 UNE PROGRESSION ANNUELLE DE 4,4% DU NOMBRE D'EMPLOIS SALARIES	11
4.2 UNE PROGRESSION ANNUELLE DE 2,6% DU VOLUME DE L'EMPLOI	12
4.3 UNE EVOLUTION PLUS CONTRASTÉE DE LA QUALITE DES EMPLOIS	13
4.4 UN RALENTISSEMENT DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DANS LES STRUCTURES QUI PERDENT DE L'EMPLOI	14
4.5 UN ELARGISSEMENT DES PARTENARIATS PUBLICS ET PRIVÉS	14
4.6 UNE MEILLEURE QUALITE DE LA GOUVERNANCE	15
4.7 UNE AMELIORATION DES OUTILS DE GESTION	15
4.8 UNE AMELIORATION DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES STRUCTURES AIDEES	16
4.9 SYNTHÈSE	17
5. UNE ACTION DIFFERENCIEE DES DLA SELON LES TYPES D'ASSOCIATION	18
TYPE 1 : MONO - EMPLOYEUSES, ARTISANALES => FONCEUSES	19
TYPE 2 : TRES PETITES STRUCTURES, MAUVAISES CALCULATRICES => OPPORTUNISTES	20
TYPE 3 : PETITES STRUCTURES, FRAGILES => EN TRANSITION	21
TYPE 4 : STRUCTURES MOYENNES, GESTIONNAIRES => STABILISEES	22
TYPE 5 : GROSSES STRUCTURES, ESSOUFFLEES => CONSOLIDEES	23
5.6 CONCLUSION GENERALE	24
6. ANNEXES : PRESENTATION DES 5 GRANDS TYPES D'ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES	26

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 employeurs 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.

En 2008, la DGEFP et la Caisse des Dépôts ont sollicité l'Avise pour élaborer, avec l'appui du CNAR Financement et de la CPCA, 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 des DLA, mais elle fournit déjà un certain nombre d'éléments qui permettent d'évaluer l'efficacité du DLA 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.

Une conjoncture peu favorable à l'emploi salarié dans les associations

Viviane Tchernonog

La période actuelle marque une rupture dans l'histoire du secteur qui a connu une croissance ininterrompue des financements et de l'emploi salarié depuis la loi de 1901. Le financement de l'Etat en direction du monde associatif a commencé à baisser à la fin des années 90 sous différents effets (décentralisation et déficits publics notamment) mais ces baisses se sont fortement accélérées en 2009 : l'Etat est très rapidement touché par la crise qui a une action immédiate sur les rentrées fiscales notamment de TVA et sur les rentrées de cotisations sociales et il doit aussi affronter des besoins croissants de solidarité. Si les collectivités locales – et en particulier les conseils généraux – ont pu compenser la baisse des financements publics jusqu'en 2010, ces collectivités sont également touchées par la crise avec un certain décalage qui tient à la structure des ressources fiscales différente de celle de l'Etat. Si elles ont pu un temps contenir la baisse des financements de l'Etat, elles ont été à leur tour touchées par la crise et ne parviennent plus, pour nombre d'entre-elles, à compenser cette baisse.

Cette situation a bien sûr une incidence très forte sur l'emploi salarié dont le niveau mais aussi la qualité sont étroitement liés aux niveaux et aux formes des financements publics.

Il convient donc d'examiner avec attention et prudence les données relatives à l'évolution de l'emploi salarié, en 2010 et 2011. Les données de l'ACOSS indiquent que le nombre d'emplois salariés se serait globalement maintenu en 2009 et début 2010, le secteur associatif résistant à la crise, et qu'il aurait baissé depuis fin 2010. Quelles conclusions peut-on tirer de ces évolutions ?

Une éventuelle « résistance » à la crise du secteur associatif en 2009 et 2010, mesurée à partir du maintien de l'emploi salarié peut paraître surprenante. Comment payer les salaires quand les financements baissent ?

Comment interpréter alors l'augmentation de l'emploi salarié dans les associations en 2009 et 2010 ? Il convient ici d'être particulièrement attentif sur les statistiques de l'emploi en gardant à l'esprit les spécificités de nombreux emplois associatifs : les emplois dans les associations, s'ils sont plus qualifiés que la moyenne dans le secteur privé, sont aussi plus souvent des emplois à temps partiel ; les CDD, les emplois atypiques et les emplois annexes à une activité principale y sont particulièrement nombreux.

Le maintien, a fortiori l'augmentation du nombre de personnes salariées en pleine crise a pu masquer une détérioration probable de l'emploi salarié, les emplois de qualité (CDI ou à plein temps) étant progressivement remplacés dans les associations par un nombre sans doute supérieur d'emplois salariés, gonflant la statistique correspondante, mais de moindre qualité ou atypiques (CDD, stages). Cela semble se confirmer par la note de l'ACOSS précisant que la résistance du secteur associatif en 2009 et 2010 s'est surtout appuyée sur une augmentation des déclarations d'embauche de CDD de moins d'un mois.

Aussi, c'est dans ce contexte de crise, et à plusieurs niveaux, qu'il convient d'apprécier l'efficacité du DLA dans la période 2009/2010 :

- méthodologique d'abord : les indicateurs construits dans le cadre de la mesure d'impact du DLA distinguent l'indicateur « nombre d'emplois » important mais parfois trompeur, des indicateurs de « qualité de l'emploi » en évaluant séparément l'évolution des taux de CDI et d'occupation des emplois ;
- sur le fond, l'amélioration des indicateurs d'emplois dans les structures accompagnées doit être interprétée dans un contexte vraisemblable de baisse de la qualité des emplois au niveau national ;
- enfin, les indicateurs d'évolution des financements retenus dans la mesure d'impact (augmentation, diversification) sont aussi, indépendamment des mesures d'évolution de l'emploi, un indicateur « prédictif » de l'évolution de l'emploi à un horizon de 1 à 2 ans.

2. METHODOLOGIE

L'étude réalisée fait suite à deux séries de tests effectués en 2008 et 2009 et à une étude réalisée en 2010 sur un échantillon de 300 structures. Elle présente des résultats pour 93 DLA (67 en 2010) et permet ainsi de préciser et d'enrichir les résultats obtenus dans les précédentes études².

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 la CPCA, le CNAR 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'ETP, nombre de salariés en CDI, nombre de contrats aidés en distinguant les postes en insertion des 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 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, liquidité, 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 440 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 en 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 2009, 104 DLA ont apporté un appui à 7 300 structures :

- 77% (soit 5 600 structures) ont bénéficié d'au moins une prestation de conseil individuelle ou collective ;
- 66% (soit 4 860 structures) ont bénéficié d'au moins un diagnostic.

Parmi les 5 600 structures qui ont été bénéficiaires de prestations de conseil, 440 structures accompagnées en 2009 et début 2010 ont fait l'objet d'une collecte de données sur leur situation en 2008 et 2010. C'est sur cet échantillon que porte la mesure d'impact qui fait l'objet de la présente étude.

L'échantillon de 440 structures est comparé dans le chapitre suivant avec la population totale des structures bénéficiaires de prestations de conseil par les DLA, soit 5 600 structures en 2009, et mis en perspective avec l'ensemble des 180 000 associations employeurs en France.

³ Les sources : données enregistrées dans Enée, l'extranet du dispositif DLA au 12/02/2010 (pour les données de la population), et au 06/09/2011 (pour les données de l'échantillon)

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 culture et famille/enfance/jeunesse sont assez nombreuses.

3.1 En majorité des associations de petite taille

Les structures de l'échantillon sont très majoritairement **(94%) des associations**. Notons que l'échantillon est composé de 18,5% de structures d'insertion par l'activité économique, soit la même proportion que dans la population des structures accompagnées en 2009. Les SIAE peuvent adopter tout type 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 plus de la moitié de l'échantillon. 30% emploient de 10 à 50 salariés.

Tableau 1 - Taille des structures de l'échantillon

Nombre de salariés	Nombre de structures	%	% cumulés
Pas de salarié	13	3%	3%
1 salarié	50	12%	15%
2 à 4 salariés	82	19%	34%
5 à 9 salariés	97	23%	57%
10 à 19 salariés	70	16%	73%
20 à 49 salariés	60	14%	87%
50 salariés et plus	54	13%	100%
Total	426	100 %	-

Comparativement à l'ensemble des associations employeuses, l'échantillon compte relativement moins de très petites associations et plus de grandes associations. En 2009, 78% des associations employeuses comptent moins de 10 salariés et 4%, plus de 50 salariés. ⁴

⁴ Source ACOSS- URSSAF 2010

3.2 Une forte représentation des associations d'insertion et d'emplois

La répartition des différents secteurs d'activité au sein de l'échantillon de 440 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 2009

	Structures Accompagnées par les DLA	426 structures de l'échantillon
Insertion / emploi	21,5%	20,5%
Culture	15,5%	18%
Famille / enfance / jeunesse	13%	14,5%
Services à la personne	12,5%	10%
Sport	9%	6%
Education / formation	4%	4%
Environnement	3,5%	6%
Autres	21%	21%

3.3 Des structures fortement utilisatrices d'emplois aidés

En 2009, les structures⁵ bénéficiaires de prestations de conseil employaient au total 116 300 salariés, dont 64 300 en CDI (soit 55% des emplois) et 52 000 en CDD (soit 45%). Cette répartition est relativement proche des données observées au niveau national⁶.

Ces structures comptent 33 500 emplois aidés, ce qui représentent environ 29% des emplois.

Les 426⁷ structures de l'échantillon observé dans le cadre de la mesure d'impact emploi emploient 11 600 salariés. La part des CDI est légèrement plus faible dans l'échantillon (43%) que dans la population accompagnée.

Le nombre de contrats aidés (dont les contrats IAE) est, en revanche, sensiblement plus important au sein des structures de l'échantillon (35% contre 29% pour les structures accompagnées). A noter, les $\frac{3}{4}$ des emplois aidés sont des contrats IAE.

⁵ Les données emplois sont des minimas, elles sont effectivement saisies pour 77% des structures, soit 5582 structures.

⁶ Selon le Centre d'Economie de la Sorbonne, 53% de salariés associatifs sont en CDI en 2005.

⁷ Nombre de structures de l'échantillon dont les données emploi sont renseignées pour les deux années.

Tableau 3 Les emplois en 2009

	Ensemble des structures accompagnées par les DLA	Echantillon évalué
Nombre de salariés	116 381	11 611
- Dont part des CDI	55%	43%
- Dont part des CDD	45%	57%
- Dont part des emplois aidés	29%	35%

Lire : 55% des emplois des structures accompagnées par le DLA sont des CDI, contre 43% dans les structures de l'échantillon

3.4 Une adhésion fréquente à des réseaux

En 2009, 69% des structures bénéficiaires de prestations de conseil (population) adhéraient à un réseau : elles sont 72% dans notre échantillon. Ces deux chiffres, comparées au taux moyen d'adhésion à un niveau national, de l'ordre de 56%, 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.

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

Si les indicateurs d'évolution de la qualité de l'emploi et du développement du nombre de bénéficiaires font apparaître des résultats plus contrastés, influencés par la conjoncture nationale, **globalement les mesures effectuées en 2011 montrent une amélioration générale des indicateurs d'efficacité retenus**, comme dans l'étude d'impact conduite en 2010.

4.1 Une progression annuelle de 4,4% du nombre d'emplois salariés

L'emploi salarié dans les structures accompagnées a progressé entre 2008 et 2010, passant de 11 600 salariés en 2008 à 12 600 en 2010, soit une progression annuelle du nombre d'emplois de 4,4% : cette progression, intervenue dans des structures fragilisées qui ont été amenées à demander un accompagnement, apparaît considérable puisqu'elle est plus de deux fois supérieure à l'augmentation moyenne annuelle du nombre d'emplois salariés dans les associations observée sur la période au niveau national, de l'ordre de 1,8%⁸.

Le nombre de salariés progresse effectivement pour la moitié des structures de l'échantillon et reste stable pour 29% d'entre elles. Les structures qui ont connu les plus fortes augmentations d'emplois sont celles qui comptent de 10 à 50 emplois ETP : plus de 60% d'entre elles voient leurs effectifs salariés progresser sur la période.

Les structures de dimension plus importantes (plus de 50 ETP) sont plus fortement touchées par des baisses d'emploi que les autres, et plus de la moitié d'entre-elles voient leurs effectifs diminuer sur la période.

Tableau 4 - Evolution de la part des structures selon la progression de leur emploi

Répartition des structures en nombre d'ETP	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
1 ETP	8,5%	54%	37,5%	100%
2 à 4 ETP	17%	31,5%	51,5%	100%
5 à 9 ETP	25,5%	24%	50,5%	100%
10 à 19 ETP	21%	18%	61%	100%
20 à 49 ETP	31,5%	6%	62,5%	100%
50 ETP et plus	56,5%	4,5%	39%	100%
Ensemble	21%	29%	50%	100%

Lire : l'emploi est resté stable pour 54% des structures employant 1 ETP ou moins. Il a progressé pour 61% des structures employant 10 à 19 ETP

⁸ ACOSS STAT – Bilan N° 121 – Février 2011

4.2 Une progression annuelle de 2,6% du volume de l'emploi

L'évolution du nombre d'emplois salariés est certes un indicateur important du volume 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.

La moyenne des emplois temps plein (ETP) en 2008 s'élève à 13,9 emplois ETP par structure ; elle est de 14,7 emplois ETP en 2010, soit une progression annuelle de 2,6% du volume de l'emploi, qui conforte l'indicateur précédent.

52% des structures de l'échantillon sont concernées par cette progression, le nombre d'ETP restant stable pour 22% d'entre-elles.

Les structures qui comptent 10 à 19 emplois ETP ont connu les plus fortes augmentations en volume de l'emploi : près des $\frac{3}{4}$ d'entre elles enregistrent une progression de leurs emplois temps pleins.

En revanche, 61% des grandes structures (plus de 50 ETP) voient le nombre de leurs ETP diminuer, cette évolution devra être rapportée aux évolutions générales de l'emploi salarié dans les associations : les grandes structures sont celles dans lesquelles l'emploi augmente le moins.

Tableau 5 - Evolution du volume d'emploi (ETP) par tranches de structures

Répartition des structures en nombre d'ETP	Structures connaissant une baisse du nombre d'ETP	Structures dans lesquelles le nombre d'ETP reste stable	Structures connaissant une progression du nombre d'ETP	Total
1 salarié	14%	46%	40%	100%
2 à 4 salariés	22%	23%	56%	100%
5 à 9 salariés	32,5%	17%	50,5%	100%
10 à 19 salariés	24%	5%	71%	100%
20 à 49 salariés	33%	8%	59%	100%
50 salariés et plus	61%	4,5%	34,5%	100%
Ensemble	26%	22%	52%	100%

Lire : le volume d'emploi est resté stable pour 46% des structures employant 1 ETP ou moins. Il a progressé pour 71% des structures employant 10 à 19 ETP

4.3 Une évolution plus contrastée 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. L'Acoss observe que le secteur associatif en 2009 « résiste à la crise », les embauches du secteur demeurant plus dynamiques que dans le secteur privé. Toutefois, l'Acoss observe aussi que l'essentiel de l'augmentation des déclarations d'embauche du secteur associatif « provient de la croissance des déclarations d'embauche en CDD court » (moins d'un mois). Cette double évolution indique une dégradation vraisemblable de l'emploi salarié dans les associations consécutive à la crise économique, les CDI étant progressivement remplacés par des CDD⁹. 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.

Une progression du taux d'occupation pour 41% de l'échantillon

Le taux d'occupation¹⁰ des salariés de l'échantillon - leur temps de travail - en 2008 est égal à 51,7%, soit légèrement plus qu'un mi-temps. Deux ans après, en 2010, ce taux diminue très légèrement et passe à 50%.

Ce taux progresse pour 41% des structures de l'échantillon et reste stable pour 17% d'entre-elles.

61% des structures comptant 20 à 49 emplois ETP ont enregistré une progression du taux d'occupation de leurs salariés.

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

Le nombre total de CDI de l'échantillon reste stable entre 2008 et 2010 (+0.2%), ce qui est un résultat positif compte tenu de la baisse possible de la part des CDI dans l'emploi total national évoquée plus haut. Toutefois, le taux de CDI¹¹ enregistre une baisse sur l'échantillon global, passant de 43,5% à 40% en deux ans. Il progresse toutefois pour ¼ de l'échantillon et reste stable pour 35% des structures.

40% des structures de 20 à 49 ETP enregistrent une progression de leur taux de CDI.

Une diminution des emplois aidés

Le nombre total d'emplois aidés (hors IAE) diminue de presque 26% entre 2008 et 2010. Le taux d'emplois aidés¹² (hors IAE) de l'échantillon s'élève à 8.7% en 2008, il passe à 5.9% en 2010.

Les structures de l'échantillon ayant bénéficié d'une prestation de conseil du DLA ont donc été en mesure de transformer un certain nombre d'emplois aidés en emplois non aidés. A noter toutefois la baisse générale du nombre d'emplois aidés en France sur la période, qui impacte certainement ces résultats.

⁹ <http://cpca.asso.fr/actualite/articles/viviane-tchernonog-contrepoint-sur-lacosstat>

¹⁰ Le taux d'occupation des salariés = nombre d'ETP/nombre de salariés x100, échantillon = 412

¹¹ Taux CDI = nombre de CDI / nombre de salariés x 100, échantillon = 425

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

Ces résultats, plus contrastés que dans l'étude d'impact précédente (2010) du fait des conséquences de la crise sur l'emploi salarié dans les associations, montrent que 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 ralentissement de l'ancrage territorial dans les structures qui perdent de l'emploi

Le nombre de bénéficiaires des structures accompagnées enregistre une baisse globale de 2,7% entre 2008 et 2010 : il est passé de 592 700 à 576 800 bénéficiaires¹³.

Cependant, le nombre de bénéficiaires progresse pour 58% des structures de l'échantillon et reste stable pour 18% d'entre-elles.

La progression du nombre de bénéficiaires est associée à une hausse de l'emploi pour 59% des structures.

Les structures de 10 à 19 salariés connaissent la plus forte progression. Celles de plus de 20 salariés voient le nombre de bénéficiaires baisser.

4.5 Un élargissement des partenariats publics et privés

L'accompagnement DLA favorise le développement de nouveaux partenariats avec les acteurs publics et privés.

Le nombre de partenaires publics financiers des structures de l'échantillon progresse de 23% entre 2008 et 2010. Ce nombre progresse pour 36% des structures, il reste stable pour 44% des structures.

Le nombre d'associations ayant signé une ou plusieurs conventions pluriannuelles a sensiblement progressé en deux ans. En 2008, 40% des structures de l'échantillon ont au moins une convention pluriannuelle, elles sont 54% en 2010. On observe également que le volume total de conventions pluriannuelles a quasiment doublé sur la période, signe d'une augmentation du nombre de conventions pluriannuelles par structure.

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'échantillon progresse de 24,5% sur la période (1600 partenaires identifiés en 2008, 1990 en 2010).

Le nombre de structures ayant développé un partenariat privé progresse de 14% : en 2010, plus de la moitié de l'échantillon (52%) a mis en place ce type de partenariat, contre 46% en 2008.

Le nombre de partenaires privés progresse pour 29% des structures, il reste stable pour 56% des structures.

¹³ Données disponibles pour 382 structures de l'échantillon (87%)

4.6 Une meilleure qualité de la gouvernance

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

Ainsi, le nombre de bénévoles dirigeants progresse de 21% entre 2008 et 2010, celui des bénévoles non dirigeants de 18%, augmentation largement supérieure à l'augmentation du bénévolat dans le pays. Ce renforcement des équipes bénévoles est le signe d'une bonne dynamique associative.

Le fonctionnement des instances s'améliore à l'issue de l'accompagnement : en 2010, il est considéré comme bon ou très bon pour 76% des structures, contre 55% en 2008.

Le nombre de structures qui réactualisent régulièrement leur projet associatif progresse de 48% à l'issue de l'accompagnement : 1/3 des structures étaient concernées en 2008, plus de la moitié en 2010.

4.7 Une amélioration des outils de gestion

Une augmentation de l'utilisation des outils de gestion et de prévision

Primordial notamment en période de crise : les DLA ont su 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.

- 82% des structures utilisent maintenant une comptabilité d'engagement contre 74% au moment du diagnostic du DLA. La comptabilité tenue est aujourd'hui plus fiable : 85% contre 70%.
- 14% des structures utilisent un tableau de bord, alors qu'elles n'en utilisaient pas auparavant. Les tableaux de bord permettent d'avoir une visibilité de la situation et d'avoir des niveaux d'alerte.
- 15% des associations utilisent une comptabilité analytique, alors qu'elles n'en utilisaient pas auparavant.
- 18% 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.

Une amélioration de la qualité des outils de pilotage

Le budget prévisionnel, véritable outil de pilotage, voit sa qualité s'améliorer : pour 75% des structures, la qualité est bonne ou très bonne en 2010, contre 54% en 2008.

4.8 Une amélioration de la situation économique et financière des structures aidées¹⁴

La note générale sur la situation économique et financière s'améliore ou se stabilise pour près des deux tiers des structures (65%) accompagnées par les DLA d'après les comptes 2008 et 2010 :

- 67% des structures ont une note de viabilité du modèle économique qui s'améliore ou se stabilise.
- 19% des structures ont pu recourir à l'emprunt entre les deux années et ont ainsi consolidé leur fonds de roulement.

Les fortes variations des produits d'exploitation à la hausse comme à la baisse sont des facteurs de fragilité. Si les structures qui connaissent ses variations, ont également peu d'outils de gestion, le risque s'accroît, ainsi :

- Une forte baisse de l'activité entraîne une rentabilité négative en N+2 ;
- A titre indicatif, une augmentation de l'activité plus modérée (jusqu'à 10%) enregistre des rentabilités d'exploitation positives, mais plus proche de 0.

Appui aux structures en difficultés

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.

Tout d'abord, 87 structures sont concernées, principalement dans les secteurs de la culture et de la famille, jeunesse.

- 75% de ces structures ont pu sauver leurs emplois, seules 25% des structures ont du débaucher.
- La note générale s'améliore pour 86 % de l'échantillon.
 - o La rentabilité d'exploitation s'améliore ou se stabilise pour 85% de l'échantillon.
 - o Les fonds propres restent stables pour plus de la moitié de l'échantillon.
- 38% de ces structures voient le nombre de leurs partenaires publics financeurs augmenter.

Le recours au DLA pour ces structures en difficultés permet donc d'améliorer le modèle économique mais aussi de mobiliser de nouveaux partenaires.

¹⁴ 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 6 - 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
Emploi	Nombre d'emplois salariés	+ 4,4%	79%
	Volume d'emploi (ETP)	+ 2,6%	74%
Qualité de l'emploi	Taux d'occupation des salariés	- 0,8 point par an	58%
	Taux de CDI	- 1,75 point par an	60%
	Taux d'emplois aidés	- 1,4 point par an	/
Ancrage territorial et partenariats	Nombre de bénéficiaires	- 1,3%	76%
	Nombre de partenaires publics	+11,5%	80%
	Nombre de partenaires privés	+ 7%	85%
Gouvernance	Nombre de bénévoles dirigeants	+ 10,5%	/
	Nombre de bénévoles non dirigeant	+ 9%	/
Situation économique et financière	Note générale de situation économique et financière	/	65%

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

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.

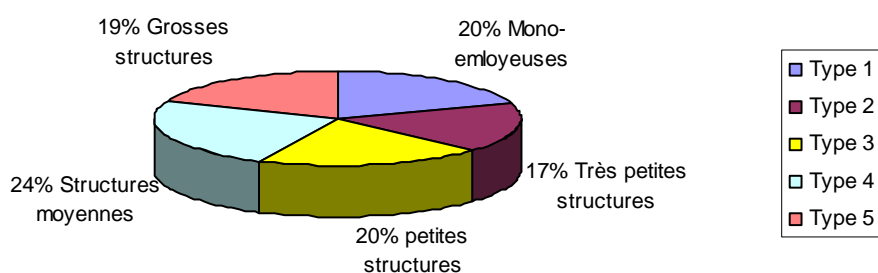
Pour autant, l'action des DLA sur les structures n'est pas uniforme : le DLA peut être très efficace pour un certain nombre de structures, moins pour d'autres. Il était donc important d'aller au delà de la mesure des évolutions enregistrées et d'affiner l'analyse en essayant de repérer les principaux 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 aidés¹⁵, 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 :

Graphique 1 - Typologie des associations de l'échantillon



Type 1 : Mono-employeuse, artisanales => fonceuses

Type 2 : Très petites structures, mauvaises calculatrices => opportunistes

Type 3 : Petites structures fragiles => en transition

Type 4 : Structures moyennes, gestionnaires => stabilisées

Type 5 : Grosses structures, essouffées => consolidées

¹⁵ Les contrats aidés comptabilisés ici sont hors IAE.

Type 1 : Mono - employeuses, artisanales => Fonceuses

Situation en 2009

Le premier type, qui représente 20% des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures mono-employeuses, relevant des champs culturel, sportif et environnemental. 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.

Même si les structures de ce premier type sont de très petite taille, avec un budget inférieur à 100K€, 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 2011

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures mono-employeuses : plus de la moitié d'entre elles a consolidé son emploi, 34% a doublé ses effectifs en passant de 1 à 2 salariés.

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 des tableaux de bord 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, ces structures conservent un modèle économique viable (rentabilité d'exploitation supérieur à 0).

Bilan

Il s'agit d'associations mono employeuses, très fragiles sur les questions de gestion et de qualité d'emploi (beaucoup de temps partiel, peu de CDI). Les DLA ont su 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 devant un fort développement, ces structures auront besoin de renforcer davantage leurs outils de gestion.

Type 2 : Très petites structures, mauvaises calculatrices => Opportunistes

Situation en 2009

Le second type, qui représente 17% des structures de l'échantillon analysé, est composé de très petites structures (1 à 4 ETP), relevant des champs culturels et des secteurs famille, enfance / jeunesse. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics, et sont très utilisatrices d'aides aux emplois. Pour une majorité de structures, la moitié des effectifs est employée en contrat aidé.

Les instances fonctionnent correctement pour la moitié de ces structures, mais le projet associatif reste pas ou peu formalisé.

Fragiles, ces structures ont de forts besoins d'accompagnement sur leur gestion (peu d'outils de gestion), pour les aider à stabiliser leur modèle économique et renforcer leur assise financière (fonds propres inférieurs à un trimestre de fonctionnement).

Impact des DLA évalué en 2011

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : près de la moitié (44%) d'entre-elles ont augmenté le nombre d'ETP et 43% ont pu consolider les emplois, tout en subissant une baisse des emplois aidés (hors IAE) pour un tiers d'entre elles.

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, mais qui ne se traduit pas toujours par une consolidation du modèle économique, car 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, fragiles sur le modèle économique (la rentabilité est soit très négative, soit très positive). Les fonds propres se sont améliorés pour une partie, mais restent insuffisants (inférieurs à 90 jours) pour plus de la moitié de l'échantillon. L'assise financière doit donc se renforcer. 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 donc des variations de leur rentabilité d'exploitation. Elles risquent d'avoir des difficultés dans le temps pour pérenniser leurs emplois. Leur projet associatif est-il toujours soutenu par les partenaires ? Est-il en adéquation avec les besoins du territoire ?

Type 3 : Petites structures, fragiles => En transition

Situation en 2009

Le troisième type, qui représente 20% des structures de l'échantillon analysé, est composé de petites structures (2 à 9 ETP), relevant des champs famille, enfance / jeunesse, culturel et de l'insertion. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics, même si elles fonctionnent pour la majorité sans convention pluriannuelle. Elles ont un fort taux de CDI, et un plus faible recours aux emplois aidés que les deux types précédents.

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.

Ces structures ont un besoin d'accompagnement à l'analyse de leur modèle économique et financier (rentabilité très positive ou très négative, fonds propres inférieur à un trimestre).

Impact des DLA évalué en 2011

Malgré une baisse des emplois aidés pour un tiers des structures, le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures : plus de la moitié (55%) a augmenté son nombre d'ETP et 22% des structures de ce type 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. Les outils de gestion sont mieux utilisés et plus fiables.

Ces structures sont dynamiques et connaissent une augmentation de leurs activités. Ce développement s'accompagne d'une consolidation de leur modèle économique.

Bilan

Il s'agit de petites structures dynamiques en changement d'échelle, 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 transition. L'intervention des DLA doit sans doute, plus que sur les deux types précédents porter sur l'accompagnement de ces transitions...

Type 4 : Structures moyennes, gestionnaires => Stabilisées

Situation en 2009

Le quatrième type, qui représente 24% des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures moyennes (entre 5 et 25 ETP), relevant des champs de l'insertion, de la famille, enfance / jeunesse, et du service à la personne. Ces structures sont suivies par plusieurs financeurs publics, même si seulement la moitié d'entre elles bénéficient de convention pluriannuelle. Elles ont un plus faible taux d'emplois aidés (hors IAE), et ont recours au temps partiel.

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.

Malgré une assise financière confortable (supérieure à un trimestre pour la moitié), ces structures ont un modèle économique fragile.

Impact des DLA évalué en 2011

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (58 %) a augmenté son nombre d'ETP, 19% a pu consolider ses emplois, plus d'un tiers voit leurs emplois aidés diminuer.

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 légère amélioration de l'ensemble des outils de gestion, après le passage du DLA.

Ces structures sont dynamiques et connaissent une augmentation de leurs activités. Ce développement s'accompagne d'une consolidation de leur modèle économique.

Bilan

Il s'agit de structures moyennes, gestionnaires, peu dépendantes des contrats aidés hors IAE (ayant cependant des contrats aidés IAE), ayant une bonne assise financière mais 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 du modèle économique. Ces structures auront besoin d'être accompagnées sur la prévention des risques et d'un appui sur de nouvelles opportunités.

Type 5 : Grosses structures, essoufflées => Consolidées

Situation en 2009

Le cinquième type, qui représente 19% 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 (voir très partiel), bénéficient peu d'emplois aidés de droit commun. Véritables partenaires locaux, elles sont suivies par de nombreux financeurs publics.

Les instances fonctionnent correctement pour les deux tiers d'entre elles, mais le projet associatif n'est pas toujours bien formalisé (pour la moitié). Ces structures sont très gestionnaires et utilisent une comptabilité d'engagement et des outils de gestion, même si des manques persistent chez certaines.

Avec une rentabilité négative et proche de 0, le modèle économique de ces structures est très fragile et doit être renforcé. L'assise financière est très insuffisante (fonds propres inférieurs à un trimestre).

Impact des DLA évalué en 2011

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces grosses structures : plus de la moitié (55%) a augmenté son nombre d'ETP et 9% ont pu consolider leurs emplois, alors même qu'elles ne voient pas reconduites les aides aux emplois hors IAE dont elles bénéficiaient.

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.

Avec une hausse de l'activité, la rentabilité d'exploitation s'améliore pour une grande partie de l'échantillon et le modèle économique se consolide.

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). Elles voient leur rentabilité d'exploitation se consolider mais l'assise financière reste à renforcer. Malgré un contexte tendu, les DLA ont participé à l'amélioration des outils et du fonctionnement général, ainsi qu'à l'amélioration de la rentabilité d'exploitation et la consolidation des emplois. Un travail d'accompagnement est nécessaire pour renforcer l'assise financière auquel devront être associés les réseaux et les partenaires (financeurs publics, banques, financeurs solidaires).

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 7 : Situation des structures au moment du diagnostic (N) et évolution en N+2

Critères : types de structures	Type Fonceuses	Type Opportunistes	Type En transition	Type Stabilisées	Type Consolidées
Evolution de l'emploi (N+2)	++	++	++	++	+
Qualité de l'emploi (N) / évolution (N+2)	Très insuffisant +	Insuffisant =	Satisfaisant +	Insuffisant +	Correct =
Fonctionnement et projet (N) / évolution (N+2)	Très insuffisant ++	Correct +	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 =	Inégal +	Insuffisant +	Très insuffisant ++
Assise financière et évolution (N+2)	NC	Insuffisant +	Insuffisant =	Correct =	Insuffisant =

Tableau 8 - Indicateurs de qualité de l'emploi en année N

Constat	Type Fonceuses	Type Opportunistes	Type En transition	Type Stabilisées	Type Consolidées
Taux d'occupation (temps partiel)	- -	+	+	-	-
Taux de CDI	-	+	+	-	-
Taux d'emplois aidés	-	-	+	+	+
Commentaire général	Très insuffisant	Correct	Satisfaisant	Insuffisant	Insuffisant

Tableau 9 - Evolution de la qualité de l'emploi en deux ans

Evolution	Type Fonceuses	Type Opportunistes	Type En transition	Type Stabilisée	Type Consolidées
Taux d'occupation (N) temps partiel)	+	=	++	+	+
Taux de CDI (N)	=	=	-	=	-
Commentaire général	+	=	+	+	=

6. ANNEXE : PRESENTATION DES 5 GRANDS TYPES D'ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

Mono-employeuses : artisanales => Fonceuses

PRESENTATION (86 STRUCTURES)

Ce type est composé majoritairement d'associations relevant des champs culturel (38%), sportif (14%) et environnemental (6%). Les accompagnements des DLA ont porté sur le projet de la structure et la stratégie de consolidation (pour 60%).

Emploi

- Près de 63% des structures sont mono employeuses et 95% ont moins de 2 ETP.
- Seulement 27% emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein. Temps très partiel (moins de ¾ temps) pour 64% des structures.
- Pour 38% des structures, tous les salariés sont en CDI.
- 40% des structures ont plus de 60 % de l'effectif en contrat aidé (hors IAE).

Fonctionnement

- Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 73% = non et moyen).
- Les instances ne fonctionnent pas correctement (pour 58% = non et moyen).

Soutien des financeurs

Même si elles perçoivent des financements publics, ces structures ont un maximum de 3 financeurs publics partenaires (72%), et fonctionnent sans CPO (81%).

Outils de gestion

Près des deux-tiers utilisent une comptabilité de trésorerie (peu fiable pour près de 59%), pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (81%), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (85%), pas de prévisionnel de trésorerie (78%), un budget prévisionnel mal tenu (56%).

Analyse financière

- La quasi-totalité de ces structures ont un budget inférieur à 100 K€ (97%).
- 66% des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 (dont 48% ayant une rentabilité d'exploitation supérieure à 5%). Mais 26% connaissent une rentabilité négative supérieure à 3%.
- Assez peu d'information sur l'assise financière => comptabilité de trésorerie.

IMPACT DES DLA

Emploi. Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : plus de la moitié (57%) a pu consolider ses emplois et 34% a augmenté son nombre de salariés.

Fonctionnement.

- Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 50% le projet est bien ou très bien, contre 27%).
- Les instances fonctionnent mieux (62% contre 42%).

Soutien des financeurs. La moitié de ces structures (47%) est soutenue par un plus grand nombre de financeurs et bénéficient ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 31% ont au moins une CPO contre 19%). A noter, 26% de ces structures ont vu leurs emplois aidés baisser.

Outils de gestion. Amélioration générale des outils de gestion : 52% utilisent une comptabilité d'engagement qui s'accompagne d'une meilleure fiabilité des documents comptables.

44% utilisent des tableaux de bord.

Analyse financière. 84% des structures ont un budget inférieur à 100 K€.

- Forte augmentation de l'activité : + de 30% de variation des produits pour 51%.
- 70% des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 (dont 45% ayant une rentabilité d'exploitation supérieure à 5%). Mais, près de 26% connaissent une rentabilité négative supérieure à 3% et 45% ont connu une baisse de leur rentabilité.
- Pour les structures pour lesquelles la comparaison est possible, la note sur la solidité financière s'est améliorée pour 41% et rester stable pour 38%.

Très petites structures : mauvaises calculatrices => Opportunistes

PRESENTATION (74 STRUCTURES)

Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : culturel (27%), insertion (14%) et famille, enfance et jeunesse (14%).

Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (27%), organisation interne (15%), projet de la structure (14%) et gestion financière (12%).

Emploi. La quasi-totalité des structures ont 1 à 4 ETP. Elles emploient :

- 29 % emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein.
- Temps très partiel (moins de $\frac{3}{4}$ temps) pour 31% des structures.
- Pour 46% des structures, les $\frac{3}{4}$ de l'effectif est en CDI.
- Près de la moitié des structures (40%) n'a aucun contrat aidé hors IAE.

Fonctionnement

- Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 62% = non et moyen).
- Les instances fonctionnent correctement pour près deux tiers de l'échantillon.

Soutien des financeurs. Elles ont plus de 3 financeurs publics partenaires (83%), et fonctionnement sans CPO (69%).

Outils de gestion. Un tiers de ce type utilisent une comptabilité de trésorerie (peu fiable pour près de 26%), pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (61%), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (81%), pas de prévisionnel de trésorerie (53%), un budget prévisionnel mal tenu (31%).

Analyse financière. Plus de 90% des structures ont un budget inférieur à 200 K€.

- 47% des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. A noter, 42% ont des rentabilités très négatives supérieures à 3 et 33% ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
- Les fonds propres sont insuffisants pour 68%, car inférieurs à un trimestre (négatifs pour 17 %).

IMPACT DES DLA

Emploi. Le passage du DLA a eu un impact très positif sur ces très petites structures : près de la moitié (44%) a augmenté son nombre d'ETP et 43% a pu consolider ses emplois.

Fonctionnement.

- Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 57% le projet est bien ou très bien, contre 38%).
- Les instances fonctionnent mieux (80% contre 60%).

Soutien des financeurs. Près d'un tiers de ces structures (31%) est soutenue par un plus grand nombre de financeurs et bénéficient ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 49% ont au moins une CPO contre 31%). A noter, 33% de ces structures ont vu leurs emplois aidés baisser.

Outils de gestion. Amélioration générale des outils de gestion : 81% 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 39%, la comptabilité analytique par 41% contre 19%, les prévisionnels de trésorerie par 68 % contre 47% et 5% de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.

Analyse financière. 86% des structures ont un budget inférieur à 350 K€.

- Augmentation de l'activité pour l'ensemble de l'échantillon (74%, dont 42% ayant une augmentation supérieure à 30%).
- 54% des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - Près de 35% ont une rentabilité négative (supérieure à 3) et 38% ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
 - La moitié de l'échantillon a connu une hausse de sa rentabilité.
- Pour les structures pour lesquelles la comparaison est possible, la note sur la solidité financière s'est améliorée pour 29% et rester stable pour 53%.

Petites structures : fragiles => En transition

PRESENTATION (90 STRUCTURES)

Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : famille, enfance et jeunesse (21%), insertion (18%) et culturel (17%).

Les accompagnements des DLA ont porté sur le projet de la structure (16%), la stratégie de consolidation (14%) et la gestion financière (12%).

Emploi. La quasi-totalité des structures ont entre 2 et 9 ETP. Elles emploient :

- 17% emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein.
- Temps très partiel (moins de $\frac{3}{4}$ temps) pour 36% des structures.
- Pour 49% des structures, les $\frac{3}{4}$ de l'effectif est en CDI.
- Près de la moitié des structures (43%) n'a aucun contrat aidé hors IAE. Très peu d'emplois aidés hors IAE pour le reste de l'échantillon.

Fonctionnement

- Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 67% = non et moyen).
- Les instances fonctionnent correctement pour la moitié de l'échantillon.

Soutien des financeurs. Elles ont entre 2 et 7 financeurs publics partenaires (69%), et fonctionnent sans CPO (62%).

Outils de gestion. Cet échantillon utilise principalement une comptabilité d'engagement (81%) peu fiable pour 32%, pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (48%), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (82%), pas de prévisionnel de trésorerie (53%), un budget prévisionnel mal tenu (54%).

Analyse financière. La quasi-totalité de ces structures (84%) a un budget compris entre 100 K€ et 350 K€.

- 44% des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0.
 - 38% ont une rentabilité négative (supérieure à 3) et 29% ont des rentabilités très positives supérieures à 3.

- Les fonds propres sont insuffisants, car inférieurs à un trimestre pour 66% (négatifs pour 16 % de l'échantillon).

IMPACT DES DLA

Emploi. Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : plus de la moitié (55%) a augmenté son nombre d'ETP et 22% a pu consolider ses emplois.

Fonctionnement.

- Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 43% le projet est bien ou très bien, contre 33%).
- Les instances fonctionnent mieux (72% contre 49%).

Soutien des financeurs. Près de la moitié de ces structures (42%) est soutenue par un plus grand nombre de financeurs et bénéficient ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 54% ont au moins une CPO contre 38%). A noter, 36% de ces structures ont vu leurs emplois aidés baisser.

Outils de gestion. Amélioration générale des outils de gestion : 87% utilisent une comptabilité d'engagement, qui s'accompagne d'une bien meilleure fiabilité des documents comptables. Les tableaux de bord sont utilisés par 66% contre 52%, la comptabilité analytique par 39% contre 18%, les prévisionnels de trésorerie par 63% contre 47% et 32% de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.

Analyse financière. Ces structures ont un budget compris entre 100 K€ et 750 K€.

- Augmentation de l'activité pour l'ensemble de l'échantillon (81%).
- 60% des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - Près de 31 % ont une rentabilité très négative (supérieure à 3) et 35% ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
 - 58% ont connu une hausse de leur rentabilité.
- La note sur la solidité financière s'est améliorée pour 32% et rester stable pour 34%.

Moyennes structures : gestionnaires => Stabilisées

PRESENTATION (107 STRUCTURES)

Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : insertion (30%), famille, enfance et jeunesse (20%), et services à la personne (12%).

Les accompagnements des DLA ont porté sur l'organisation interne (22%), le projet de la structure (16%), la stratégie de consolidation (15%) et l'évolution de l'activité (12%).

Emploi. La majorité des structures (82%) ont entre 5 et 25 ETP. Elles emploient :

- tous les salariés à temps plein pour seulement 15% de l'échantillon.
- Temps très partiel (moins de ¼ temps) pour 45% des structures.
- Pour 18% des structures, tout l'effectif est en CDI. Seulement 57% des structures ont la moitié ou plus de leurs salariés en CDI (logique pour les structures de l'insertion).
- Près de 37% des structures n'ont aucun contrat aidé hors IAE. Très peu d'emplois aidés hors IAE pour le reste de l'échantillon.

Fonctionnement.

- Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 62% = non et moyen).
- Les instances fonctionnent correctement pour les deux tiers de l'échantillon.

Soutien des financeurs. Elles sont nombreuses à être soutenues par de nombreux financeurs publics partenaires (24% ont + de 7 financeurs), et fonctionnent sans CPO (47%).

Outils de gestion. Cet échantillon utilise majoritairement une comptabilité d'engagement peu fiable pour 18%, des tableaux de bord (82%), une comptabilité analytique (64%), un prévisionnel de trésorerie (66%), un budget prévisionnel bien tenu (71%).

Analyse financière. Ces structures ont un budget compris entre 200 K€ et 750 K€ (pour 87% de l'échantillon).

- 42% des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. Majoritairement, la rentabilité est plutôt proche de 0 : 21% ayant une rentabilité négative de plus de 3%.
- L'assise financière est très confortable pour 27% de ces structures (supérieurs à 4 mois). 55% ont des fonds propres inférieurs à un trimestre (négatifs pour seulement 10%).

IMPACT DES DLA

Emploi. Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (58%) a augmenté son nombre d'ETP et 19% a pu consolider ses emplois.

Fonctionnement.

- Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 52% le projet est bien ou très bien, contre 38%).
- Les instances fonctionnent mieux (84% contre 62%).

Soutien des financeurs. Plus d'un tiers de ces structures (38%) est soutenue par un plus grand nombre de financeurs et bénéficient ainsi d'un meilleur ancrage (plus de CPO : 62% ont au moins une CPO contre 53%). A noter, 38% de ces structures ont vu leurs emplois aidés baisser (hors IAE).

Outils de gestion. Légère amélioration générale des outils de gestion : meilleure fiabilité des documents comptables. Les prévisionnels de trésorerie sont utilisés par 74 % contre 66% et 8% de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.

Analyse financière. Ces structures ont un budget supérieur à 350 K€ (pour 69%).

- Augmentation de l'activité pour une partie de l'échantillon (68%).
- 52% des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - Seulement 18% ont une rentabilité très négative (supérieure à 3) et 23% ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
 - 58% ont connu une hausse de leur rentabilité
- La note sur la solidité financière s'est améliorée pour 23% et rester stable pour 54%.

Grosses structures : essoufflées => Consolidées

PRESENTATION (83 STRUCTURES)

Ce type est composé structures relevant des champs suivants : insertion (35%), services à la personne (2%) et famille, enfance, jeunesse (12%).

Les accompagnements des DLA ont porté sur l'organisation interne (25%), la stratégie de consolidation (19%) et la gestion financière (14%).

Emploi. La majorité des structures (75%) ont plus de 20 ETP. Elles emploient :

- tous les salariés à temps plein pour seulement 5% de l'échantillon.

- Temps très partiel (moins de ¼ temps) pour 50% des structures.
- Pour 24% des structures, tout l'effectif est en CDI. Seulement 60% des structures ont la moitié ou plus de leurs salariés en CDI (logique pour les structures de l'insertion).
- La moitié de l'échantillon => pas d'emploi aidé hors IAE. Très peu d'emplois aidés hors IAE pour le reste de l'échantillon.

Fonctionnement

- Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 53% = non et moyen).
- Les instances fonctionnent correctement pour les deux tiers de l'échantillon.

Soutien des financeurs. Elles ont de nombreux financeurs publics partenaires (21% ont + de 7 financeurs), et fonctionnent sans CPO (43%).

Outils de gestion. Cet échantillon utilise quasi-exclusivement une comptabilité d'engagement (fiable pour 88%), des tableaux de bord (78%), une comptabilité analytique (71%), un prévisionnel de trésorerie (68%), un budget prévisionnel bien tenu (70%).

Analyse financière. Ces structures ont un budget supérieur à 800 K€ (pour 95% de l'échantillon).

- 35% des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0, la rentabilité est plutôt proche de 0 et 18% ont une rentabilité négative de plus de 3%.
- L'assise financière est insuffisante pour 68% des structures, car les fonds propres sont inférieurs à un trimestre (négatifs pour seulement 10% des structures).

IMPACT DES DLA

Emploi. Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces grosses structures : plus de la moitié (55%) a augmenté son nombre d'ETP et 9% a pu consolider ses emplois.

Fonctionnement.

- Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 70% le projet est bien ou très bien, contre 57%).
- Les instances fonctionnent mieux (82% contre 61%).

Soutien des financeurs. Près de la moitié de ces structures (41%) est soutenue par un plus grand nombre de financeurs et bénéficient ainsi d'un meilleur ancrage (illustré par plus de CPO : 67% ont au moins une CPO contre 57%). A noter, 44% de ces structures ont vu leurs emplois aidés baisser (hors IAE).

Outils de gestion. Amélioration générale des outils de gestion : meilleure fiabilité des documents comptables. Les tableaux de bord sont utilisés par 93% contre 78%, la comptabilité analytique par 82% contre 71%, les prévisionnels de trésorerie par 82% contre 68% et 13% de plus ont un budget prévisionnel de bonne ou très bonne qualité.

Analyse financière. Ces structures ont un budget supérieur à 800 K€.

- Augmentation de l'activité pour une partie de l'échantillon (67%).
- 59% des structures ont une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 :
 - Seulement 14% ont une rentabilité très négative (supérieure à 3) et 23% ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
 - 69% ont connu une hausse de leur rentabilité
- La note sur la solidité financière s'est améliorée pour 24% et rester stable pour 40%.

Pour plus d'informations sur le DLA : www.avise.org/dla