



FRANCE ACTIVE  
FINANCIER SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



Conférence permanente des associations associatives



Ingénierie et services pour  
entreprendre autrement

# Mesure d'impacts du DLA 2010

## Etude

Etude réalisée à partir d'une enquête menée auprès  
de 300 structures accompagnées par le Dispositif Local  
d'Accompagnement (DLA) en 2008 et début 2009

Avec le soutien de



MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI  
ET DE LA SANTÉ



avec le FSE  
Celle-ci est financée par l'Union européenne



## SOMMAIRE

1	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	3
2	METHODOLOGIE .....	5
3	PROFIL DES STRUCTURES ACCOMPAGNEES PAR LES DLA.....	7
4	MESURE DE L'EFFICACITÉ DES DLA A PARTIR DE L'EVOLUTION DES GRANDS INDICATEURS.....	9
5	UNE ACTION DIFFÉRENCIEE DES DLA SELON LES TYPES D'ASSOCIATIONS .....	14
6	ANNEXE : PRESENTATION DETAILLEE DES GRANDS TYPES D'ASSOCIATIONS.....	21
7	TABLE DES MATIERES.....	27

Etude réalisée en novembre 2010 par l'Avise, le Cnar Financement (France Active), en partenariat avec la CPCA.

Avec l'appui méthodologique de Viviane Tchernonog, Centre d'économie de la Sorbonne-CNRS

## 1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

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, SIAE). 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, à la demande de la DGEFP et de la Caisse des Dépôts, une étude de mesure de l'impact a été confiée à l'AVISE, avec l'appui du CNAR Financement et de la CPCA.

L'objectif de cette démarche 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.

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 :

- D'abord, 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 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 observées<sup>1</sup>. Ces facteurs peuvent 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 ? ...

---

<sup>1</sup> 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 : l'efficacité des DLA porte aussi sur l'amélioration générale du fonctionnement de l'association qui favorise à moyen ou long terme la création d'emplois. 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 pour un développement ultérieur de l'emploi. Toutefois, ces améliorations échappent 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 le DLA a pu être efficace même si le nombre d'emplois a baissé dans des structures accompagnées : ainsi, l'accompagnement DLA peut permettre de sauvegarder un certain nombre d'emploi dans des structures qui étaient amenées à réduire de façon importante leurs emplois ou qui étaient 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 permet déjà de mieux évaluer et de mieux comprendre quelle a été l'action des DLA, à au moins plusieurs 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 sur l'amélioration de l'ancrage territorial.

Enfin, il est apparu 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 trois séries de tests effectués en 2008 et 2009. Elle présente des résultats pour 67 DLA (59 en 2008) et permet ainsi de préciser et d'enrichir les résultats obtenus dans les précédentes études.<sup>2</sup>

### 2.1 La collecte des données

Un questionnaire visant à mesurer l'impact de l'action des DLA a été produit dans le cadre d'une collaboration entre la CPCA, le CNAR Financement et l'AVISE.

Il comporte quatre séries d'indicateurs :

- des indicateurs relatifs à l'emploi (nombre de salariés, nombre d'ETP, nombre de salariés en CDI, nombre de contrats aidés en distinguant les postes en insertion des SIAE),
- des indicateurs d'ancrage 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)
- 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),
- des indicateurs sur la santé économique et financière de l'association (rentabilité d'exploitation, rentabilité nette, fond de roulement, trésorerie, liquidité, fonds propres)

Cette grille de questions 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 296 structures.

---

<sup>2</sup> 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 permettra de constituer en 2011 une étude auprès d'un nombre plus significatif de structures accompagnées.

## 2.2 Le traitement des données

Un premier traitement des données, qui repose sur les techniques de statistique descriptive déjà utilisées lors des premiers tests, permet de mesurer précisément les évolutions enregistrées. Les résultats ont été croisés, dans certains cas, avec la taille des structures en nombre de salariés ou avec les secteurs d'activité des structures 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<sup>3</sup>

En 2008, 103 DLA ont apporté un appui à 7 186 structures dont 75% (soit 5 362 structures) ont bénéficié d'au moins une prestation de conseil individuelle ou collective, et 70% (soit 5 057 structures) d'au moins un diagnostic

La population considérée est celle des 5 362 structures qui ont été bénéficiaires de prestations de conseil. Parmi elles, 296 structures accompagnées en 2008 et/ou 2009 ont fait l'objet en 2010 d'une collecte de données sur leur situation en 2007 et 2009. C'est sur cet échantillon que porte la mesure d'impact qui fait l'objet de la présente étude.

Il existe quelques écarts entre l'échantillon des 5 362 structures accompagnées et l'échantillon des 296 structures ayant fait l'objet de la mesure d'impact ; ceux-ci sont présentés ci-dessous, à l'occasion de la caractérisation du profil des associations accompagnées.

---

<sup>3</sup> Les sources : données enregistrées dans Enée, l'extranet du dispositif DLA au 16/03/2009 (pour les données de la population), et au 31/08/2010 (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 accompagnées : quelles sont dans les faits les 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 d'abord qu'une grande majorité de ces structures sont des associations, de taille plutôt petite ou moyenne, et que les structures d'insertion par l'économique y apparaissent particulièrement nombreuses.

#### 3.1 En majorité des associations

La population de structures accompagnées en 2008 est constituée à 83% d'associations. Celles-ci sont cependant sous-représentées (74%), dans notre échantillon de mesure d'impact, qui compte 296 structures, au bénéfice des structures d'insertion par l'activité économique<sup>4</sup> qui représentent 24% de l'échantillon (et 14% dans la population totale).

#### 3.2 Des structures fortement utilisatrices d'emplois aidés

En 2008, les structures<sup>5</sup> bénéficiaires de prestations de conseil employaient au total 91 053 salariés, dont 51 004 en CDI (soit 56% des emplois) et 40 049 (soit 44% des emplois) en CDD ; cette proportion est très proche des données observées au niveau national. Ces structures comptent par ailleurs 30% d'emplois aidés (27 611).

Les 296 structures de l'échantillon observé dans le cadre de la mesure d'impact emploient 7 390 salariés. La part des CDI est plus faible dans l'échantillon analysé dans le cadre de la mesure d'impact (30%) que dans la population accompagnée (56%). Le nombre de contrats aidés (dont les contrats IAE) est en revanche plus important au sein de l'échantillon (54%). La surreprésentation des SIAE dans l'échantillon explique ces écarts (les SIAE employant majoritairement des personnes en contrats aidés d'une durée limitée à 24 mois).

---

<sup>4</sup> A noter que bien qu'elles soient distinguées des associations, une part des SIAE est sous statut associatif

<sup>5</sup> Les données emplois sont des minimas, elles sont effectivement saisies pour 83% des structures, soit 4460 structures.

### 3.3 Des structures de taille petites ou moyennes

Les structures employeurs de l'échantillon sont réparties de la façon suivante :

- 14% emploient 1 salarié (40 structures)
- 22% emploient 2 à 4 salariés (64 structures)
- 17% emploient 5 à 9 salariés (49 structures)
- 16% emploient 10 à 19 salariés (45 structures)
- 18% emploient 20 à 49 salariés (52 structures)
- 13% emploient 50 et plus salariés (38 structures)

Les associations de moins de 10 salariés représentent ainsi plus de la moitié de l'échantillon (52%). Les associations employant 10 à 50 salariés représentent 32,8% de l'échantillon, les plus de 50 salariés 12,8% de l'échantillon.

Comparativement à l'ensemble des associations employeurs, la population de structures accompagnées par les DLA compte au final relativement moins de très petites associations et moins de grandes associations.

### 3.4 Un nombre élevé de structures d'insertion

Le secteur Insertion-Emploi est surreprésenté dans l'échantillon (près de 30% dans l'échantillon contre 17% dans la population totale de structures accompagnées). Cette surreprésentation ne se fait pas au détriment des secteurs Culture et Famille-Enfance-Jeunesse (respectivement 16,2 % et 13,2%, proches de leur niveau au sein de la population totale). En revanche, les Services à la personne sont sous-représentés (7% contre 12,3%), ainsi que le Sport (5% contre 12,3%).

### 3.5 Une adhésion fréquente à des réseaux

En 2008, 68% des structures bénéficiaires de prestations de conseil adhéraient à un réseau : elles sont 72% dans notre échantillon. Ces deux chiffres, comparés au taux moyen d'adhésion à un niveau national, de l'ordre de 56%, laisse supposer que l'adhésion à un réseau d'associations favorise l'accès au dispositif DLA.



## 4 MESURE DE L'EFFICACITÉ DES DLA A PARTIR DE L'EVOLUTION DES GRANDS INDICATEURS

D'une façon générale, les mesures effectuées montrent une amélioration importante de tous les indicateurs de résultats : l'accompagnement du DLA est certainement rendu plus efficace par le fait que les structures qui contactent les DLA se trouvent dans une démarche dynamique d'action pour la préservation ou le développement de leur structure.

Tous les indicateurs liés à l'emploi enregistrent une forte amélioration, puisqu'on observe à la fois une progression de l'emploi, qui ne s'est pas faite au détriment de la qualité de l'emploi. Au contraire celle-ci a progressé : le taux d'occupation des salariés a augmenté, la part des CDI également et l'emploi aidé a baissé.

### 4.1 Une progression importante du nombre d'emplois salariés

En 2007, les structures de l'échantillon employaient 7 390 salariés. En 2009, on compte 8 124 salariés au sein de ces structures, ce qui représente une progression globale des emplois au sein de l'échantillon de 5 % par an.

Le nombre de salariés progresse effectivement pour plus de la moitié de l'échantillon (50,4%)<sup>6</sup>. Il reste stable pour un quart de l'échantillon (25,6%), et baisse pour moins d'un quart de l'échantillon (24%).

Cette progression est plus de deux fois supérieure à l'augmentation moyenne de l'emploi salarié dans les associations observée au niveau national dans la période.

La progression de l'emploi est surtout le fait des très petites structures de notre échantillon (+175 % pour les structures de moins de 5 salariés en 2007), et des structures moyennes (+72 % pour les structures ayant entre 5 et 10 salariés en 2007).

Les plus fortes progressions sont affichées par les structures d'insertion par l'économique et par les associations culturelles.

Les structures de plus de 50 salariés sont, comme au niveau national, plus fortement touchées par des baisses d'emplois : plus de la moitié d'entre-elles voient leur effectifs diminuer sur la période. Dans ces cas, l'intervention DLA permet souvent le redressement ou la stabilisation de ces structures en plus grande fragilité et garantit ainsi une sauvegarde des emplois.

---

<sup>6</sup> A noter : la part des associations créant de l'emploi est plus faible que dans l'échantillon 2009, ou ce taux atteignait 60%

## 4.2 Une progression annuelle de 7,5% du volume de l'emploi

La moyenne des ETP en 2007 s'élève à 12,3 ETP, par structure. Entre 2007 et 2009, elle a progressé de 15% et représente 14,2 ETP. Près de 53% des structures de l'échantillon sont concernées par cette progression, les petites associations de moins de 10 salariés étant les plus dynamiques.

**Tableau 1** Evolution de l'emploi ETP selon la taille des structures entre 2007 et 2009

	Nombre total de structures	Moyenne de la variation d'ETP %
<b>Moins de 4 salariés</b>	104	+ 378 %
<b>5 à 9 salariés</b>	49	+ 37 %
<b>10 à 19 salariés</b>	45	+ 7 %
<b>20 à 49 salariés</b>	52	+ 1 %
<b>50 salariés et +</b>	38	- 3%
<b>Ensemble</b>	288 <sup>7</sup>	+15%

Cette progression moyenne de l'emploi ETP, c'est-à-dire du volume du travail, plus forte que la progression moyenne en nombre d'emplois correspond donc à une consolidation des postes de travail.

## 4.3 Une meilleure qualité des emplois

### 4.3.1 Une progression du taux d'occupation<sup>8</sup> des salariés

Le taux d'occupation des salariés de l'échantillon (leur temps de travail) en 2007 est égal à 44%. Deux ans après, ce taux a progressé pour arriver à un mi-temps (49,8%).

Ce taux progresse pour 42% des structures et reste stable pour 28,5% d'entre-elles.

### 4.3.2 Une progression de la part des CDI<sup>9</sup> dans l'emploi

La part des CDI a augmenté dans 40% des structures accompagnées.

Le nombre total de CDI observé dans les structures de l'échantillon progresse de 23% entre 2007 et 2009, soit une augmentation annuelle moyenne de 11,5% : cette amélioration de la stabilité de l'emploi est confirmée par l'évolution du taux de CDI qui passe de 34,2% à 38,3% entre 2007 et 2009.

<sup>7</sup> Les indicateurs ETP sont exploitables pour 288 structures sur les 296 de l'échantillon

<sup>8</sup> Le taux d'occupation des salariés = nombre d'ETP/nombre de salariés x 100

<sup>9</sup> Taux CDI = nombre de CDI / nombre de salariés x 100

### 4.3.3 Une diminution des emplois aidés <sup>10</sup>

Le nombre total d'emplois aidés (hors IAE) diminue de 25% entre N et N+2 : les structures de l'échantillon ayant bénéficié d'une prestation de conseil du DLA ont donc transformé un certain nombre d'emplois aidés en emplois non aidés. Le taux d'emplois aidés (hors IAE) de l'échantillon s'élève à 16% en 2007, il passe à 11% en 2009.

Si le nombre d'emplois aidés progresse de 4,2 % dans les structures d'insertion par l'économique, c'est bien sûr en raison de la nature de ces associations qui ont vocation à intervenir à partir d'emploi aidé. Cette progression signifie surtout que le volume de leur activité a augmenté après l'intervention du DLA.

### 4.4 Un développement de l'ancrage territorial

Le nombre de bénéficiaires des structures accompagnées a connu une croissance de 20% entre 2007 et 2009. Passant de 410 000 à près de 495 000 bénéficiaires, ce chiffre est surtout le signe d'un développement significatif des activités des structures de l'échantillon et d'un meilleur ancrage des structures sur leur territoire.

### 4.5 Un élargissement du partenariat notamment privé

Le nombre de partenaires financiers des structures progresse sur la période. 30% des associations ont élargi leur tour de table à 1 ou plusieurs nouveaux partenaires publics. Le nombre d'associations ayant moins de 2 partenaires publics, où plus de 6 – ces deux catégories étant facteurs de fragilités pour les structures - est en légère diminution, tandis que la part des associations ayant 4 à 6 partenaires progresse de 5% dans la période.

Les associations ayant signé une ou plusieurs conventions pluriannuelles représentent la moitié de l'échantillon en 2009 ; elles étaient un tiers avant l'accompagnement, signe d'une plus grande visibilité et stabilité pour les structures accompagnées, mais aussi d'une confiance plus grande de la part de leurs financeurs.

Le nombre de structures ayant développé un partenariat privé a progressé de 31%<sup>11</sup> entre 2007 et 2009 : la moitié des structures de l'échantillon ayant fait l'objet de la mesure d'impact ont un ou plusieurs partenaires privés en 2009, contre 39% en 2007.

---

<sup>10</sup> Taux emploi aidé = nombre emplois aidés hors IAE / nombre de salarié x 100

<sup>11</sup> Soit une progression plus marquée que celle de l'échantillon 2009 (+21%)

## 4.6 Une meilleur qualité de la gouvernance

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

En effet, alors qu'un quart des structures de l'échantillon n'actualisait pas son projet associatif en 2007, elles ne sont plus que 14% dans cette situation en 2009 : le nombre de structures dont le projet est souvent ou régulièrement actualisé progresse de 56% sur la période (il représente la moitié de l'échantillon en 2009, contre un tiers en 2007).

Le fonctionnement des instances est considéré comme bon ou très bon pour 58% de l'échantillon en 2007, il est considéré en 2009 comme bon ou très bon pour 76% des structures.

## 4.7 Une amélioration des outils de gestion

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

L'analyse des évolutions montre une augmentation de l'utilisation des tableaux de bord et des outils de prévision qui permettent d'avoir une visibilité de la situation et de disposer de niveaux d'alerte :

- 20% des structures ont mis en place une comptabilité analytique, alors qu'elles n'en utilisaient pas avant l'accompagnement
- 25% des structures ont mis en place un tableau de bord.
- 28% des structures ont mis en place un prévisionnel de trésorerie.

La rentabilité d'exploitation des structures accompagnées s'est ainsi consolidée ou améliorée pour 66% d'entre-elles.

Ces indicateurs sont susceptibles de jouer sur une amélioration du volume et de la qualité de l'emploi à plus long terme.

### 4.7.2 Des outils de meilleure qualité

Pour 71% des structures de l'échantillon, les tableaux de bord sont de meilleure qualité après l'accompagnement.

Le prévisionnel de trésorerie est de meilleure qualité pour 68% des structures.

Lorsque la qualité du budget prévisionnel s'améliore, on constate que la rentabilité d'exploitation se consolide ou s'améliore pour 78% des structures.

#### 4.8 Une amélioration de la situation économique et financière

La note générale de situation économique et financière<sup>12</sup> s'améliore ou se stabilise pour près des deux tiers des structures accompagnées par les DLA d'après les comptes 2007 et 2009 :

- 60 % des structures ont une note de viabilité du modèle économique (notamment rentabilité d'exploitation) qui s'améliore ou se stabilise.
- 63 % des structures qui connaissent des baisses de l'emploi aidé (hors insertion par l'économique) ont une note globale qui évolue positivement.

Les structures qui évoluent le moins favorablement sont celles qui voient leur activité baisser, ou celles dont les variations à la hausse sont les plus importantes

La croissance et la consolidation de l'emploi se sont produites le plus souvent sans dégradation des principaux indicateurs économiques. La rentabilité moyenne, en amélioration, reste faible (autour de 1 %) et la structure financière insuffisante pour porter la croissance observée.

Pour les associations dont la note au moment du diagnostic était supérieure à 3,5 (qui sont donc en mauvaise situation), on constate une nette amélioration au moment du suivi.

59 structures sont concernées, principalement dans les secteurs de l'insertion, de la famille, jeunesse, et de la culture. Pour ces structures en forte difficulté au moment du diagnostic, les résultats sont les suivants :

- 75 % de ces structures ont pu sauvegarder leurs emplois, seules 25 % ont vu leurs emplois décroître.
- La note générale s'améliore pour 83 % des structures de l'échantillon, notamment parce que la rentabilité d'exploitation s'améliore (pour 78 % des structures de l'échantillon) et parce que les fonds propres restent stables pour la moitié de l'échantillon,
- Le nombre moyen de partenaires publics financeurs augmente sur la période.

---

<sup>12</sup> La situation économique et financière est appréciée à partir d'une note générale : celle-ci - comprise entre 1 (bonne situation) et 5 (mauvaise situation), est calculée à partir des soldes intermédiaires de gestion. L'évolution de cette note permet de vérifier si la situation économique et financière générale s'améliore ou se dégrade.

## 5 UNE ACTION DIFFÉRENCIÉE DES DLA SELON LES TYPES D'ASSOCIATIONS

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 :

- 1-La taille (mesurée en fonction du budget d'exploitation de la structure accompagnée)
- 2-Le degré d'exposition aux risques, qui est basée principalement sur la qualité de l'emploi (taux d'emplois aidés<sup>13</sup>, ETP, CDI), puis sur l'aspect gestionnaire (l'utilisation d'outils de gestion) et l'assise financière (le niveau de fonds propres).

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** : 47 structures soit 16% de l'échantillon

**Type 2** : 49 structures soit 17% de l'échantillon

**Type 3** : 65 structures soit 22% de l'échantillon

**Type 4** : 63 structures soit 21% de l'échantillon

**Type 5** : 72 structures soit 24% de l'échantillon

---

<sup>13</sup> Les contrats aidés comptabilisés ici sont hors IAE.

## 5.1 TYPE 1 : Petites et fonceuses

### > Situation en 2008

Le premier type, qui représente 16% des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures mono-employeuses, relevant des champs culturel, environnemental et sportif. Ces structures ont très 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 75 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 2010

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures mono-employeuses : la moitié d'entre-elles a consolidé son emploi, l'autre moitié a doublé ses effectifs en passant de 1 à 2 salariés. Aucune perte d'emplois n'est enregistrée. Ces structures conservent généralement leurs emplois aidés.

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, la majorité des 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.

## 5.2 TYPE 2 : Très petites structures, mauvaises calculatrices => développement en fonction des opportunités

### > Situation en 2008

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, des secteurs famille, enfance / jeunesse et sportif. Ces structures ont peu de financeurs publics, mais 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 mener une réflexion sur leur modèle économique et pour le renforcement de leur assise financière (fonds propres inférieurs à un trimestre de fonctionnement).

### > Impact des DLA évalué en 2010

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : plus de la moitié (54 %) d'entre-elles ont augmenté le nombre d'ETP et 29 % ont pu consolider les emplois. Pour 58 %, cette consolidation de l'emploi s'accompagne d'un maintien des emplois aidés, tandis que leur nombre baisse pour 35 % 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 meilleure fiabilité des documents comptables et une plus grande utilisation de l'ensemble des outils de gestion.

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 la moitié des structures connaissent une baisse – voire une forte baisse - de leur rentabilité.

### > 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 sont positifs, mais insuffisants (inférieurs à 90 jours). 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 une baisse 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 ?



### 5.3 TYPE 3 : Petites structures avec bonne assise financière => Consolidation du modèle économique

#### > Situation en 2008

Le troisième type, qui représente 22% des structures de l'échantillon analysé, est composé de petites structures (2 à 10 ETP), relevant des champs famille, enfance / jeunesse, culturel et de l'insertion. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics, même si elles fonctionnent 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.

Malgré une assise financière confortable (fonds propres supérieurs à un trimestre pour une majorité de l'échantillon), ces structures ont un modèle économique très fragile.

#### > Impact des DLA évalué en 2010

Malgré une baisse des emplois aidés pour la moitié des structures, le passage du DLA a eu un impact assez positif sur ces structures : plus de la moitié (51 %) a augmenté son nombre d'ETP et 12 % 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 ayant une bonne assise financière, mais fragile sur leur modèle économique. 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...

## 5.4 TYPE 4 : Structures moyennes, gestionnaires => Stabilité

### > Situation en 2008

Le quatrième type, qui représente 21% 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, et de l'éducation. Ces structures sont suivies par plusieurs financeurs publics, même si elles fonctionnent principalement sans convention pluriannuelle. Elles ont un plus faible taux d'emplois aidés, et ont moins recours au temps partiel.

Les instances fonctionnent correctement pour plus de la moitié 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 fort besoin d'accompagnement à l'analyse de leur modèle économique et financier (rentabilité proche de 0, fonds propres inférieur à un trimestre).

### > Impact des DLA évalué en 2010

Le passage du DLA a eu un impact assez positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (56 %) a augmenté son nombre d'ETP, 15 % a pu consolider ses emplois, près de la moitié voient les 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 plus grande utilisation 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), mais avec un modèle économique fragile (proche de 0) et une assise financière à consolider. 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.

## 5.5 TYPE 5 : Grosses structures essouffées

### > Situation en 2008

Le cinquième type, qui représente 24% des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures relativement grosses (employant fréquemment plus de 20 emplois ETP), et relevant quasi exclusivement 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 la majorité d'entre elles, mais le projet associatif n'est pas toujours bien formalisé. 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 positive mais proche de 0, le modèle économique de ces structures reste fragile et doit être renforcé. L'assise financière est très insuffisante (fonds propres inférieurs à un trimestre).

### > Impact des DLA évalué en 2010

Le passage du DLA a eu un impact assez positif sur ces grosses structures : plus de la moitié (52 %) a augmenté son nombre d'ETP et 10 % 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.

Malgré une hausse de l'activité, la majorité des structures connaît une baisse de sa rentabilité (déjà fragile).

### > 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 sont fragiles sur la rentabilité d'exploitation (proche de 0), sur l'assise financière (à consolider) et sur la qualité de leurs emplois. Malgré un contexte tendu, les DLA ont participé à l'amélioration des outils et du fonctionnement général, ainsi qu'à la consolidation des emplois. Un travail d'accompagnement est nécessaire sur le modèle économique auquel devront être associés les réseaux et les partenaires publics.

## 5.6 SYNTHÈSE

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 2** Situation au moment du diagnostic (N) et évolution en N+2 des cinq types

Critères : types de structures	Type Fonceuses	Type Opportunistes	Type Consolidation	Type Stabilité	Type Essouffées
Evolution de l'emploi (N+2)	++	++	+	+	+
Qualité de l'emploi (N) / évolution (N+2)	Insuffisant	Correct	Satisfaisant	Correct	Insuffisant
Fonctionnement et projet (N) / évolution (N+2)	Très insuffisant	Insuffisant	Correct	Très insuffisant	Satisfaisant
Outil de gestion (N) et son évolution (N+2)	Très insuffisant	Insuffisant	Correct	Satisfaisant	Satisfaisant
Modèle économique et évolution (N+2)	Satisfaisant	Correct	Très insuffisant	Insuffisant	Satisfaisant
Assise financière et évolution (N+2)	NC	Insuffisant	Satisfaisant	Correct	Insuffisant

## 6 ANNEXE : PRESENTATION DETAILLEE DES GRANDS TYPES D'ASSOCIATIONS

### Mono-employeuses : artisanales => Fonceuses

#### > Présentation (47 structures)

- Ce type est composé quasi exclusivement d'associations relevant des champs : culturel (32%), insertion (17%, chantiers), environnemental (13%) et sportif (9%).
- Les accompagnements des DLA ont porté sur le projet de la structure et la stratégie de consolidation (pour 46 %).
- **Emploi.** Près de 80 % des structures sont mono-employeuses.
  - o 40 % emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein,
  - o taux de salariés en contrat aidé : 50 % et en CDI : 50 %.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 79 % = non et moyen).
  - o Les instances ne fonctionnent pas correctement (pour 59 % = 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 convention pluriannuelle d'objectifs (83 %).
- **Outils de gestion.** Les deux tiers utilisent une comptabilité de trésorerie (peu fiable pour près de 50 %), pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (75 %), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (89 %), pas de prévisionnel de trésorerie (79 %), un budget prévisionnel mal tenu (45 %).
- **Analyse financière.** Toutes les structures ont un budget inférieur à 75 k€.
  - o 77 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 (dont 36 % ayant une rentabilité d'exploitation supérieure à 5 %). Mais, près de 20 % 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 positif sur ces structures mono-employeuses : la moitié a consolidé ses emplois, l'autre moitié a doublé ses effectifs (passage de 1 à 2 salariés). Aucune perte d'emplois n'est enregistrée.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 36 % le projet est bien ou très bien, contre 21 %).
  - o Les instances fonctionnent mieux (64 % contre 41 %).
- **Soutien des financeurs.** Assez faible changement (une amélioration du nombre de financeurs pour une partie de l'échantillon, plus de CPO : 37 % ont au moins une CPO contre 17 %). A noter, ses structures ont su garder leurs emplois aidés pour 71%.
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : 53 % utilisent une comptabilité d'engagement, qui s'accompagne d'une meilleure fiabilité des documents comptables. 30 % utilisent des tableaux de bord.

- **Analyse financière.** 78 % des structures ont un budget inférieur à 100 k€.
  - o Forte augmentation de l'activité : + de 30 % de variation des produits pour 64%.
  - o 72 % des structures continuent d'avoir une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 (dont 47 % ayant une rentabilité d'exploitation supérieure à 5 %). Mais, près de 20 % connaissent une rentabilité négative supérieure à 3 %.

### Très petites structures : mauvaises calculatrices => Opportunistes

#### > Présentation (49 structures)

- Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : culturel (31%), insertion (16 %), famille, enfance et jeunesse (12 %) et sportif (12 %).
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (pour 42%).
- **Emploi.** Plus de 90 % des structures ont 1 à 4 ETP. Elles emploient :
  - o 39 % emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein,
  - o Les trois-quarts de l'effectif sont en CDI pour 39 %.
  - o La moitié de l'effectif est en contrat aidé hors IAE pour 63 %.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 70 % = non et moyen).
  - o Les instances fonctionnent correctement pour la moitié de l'échantillon.
- **Soutien des financeurs.** Elles ont entre 3 et 4 financeurs publics partenaires (70 %), et fonctionnent sans CPO (61 %).
- **Outils de gestion.** Un tiers de ce type utilisent une comptabilité de trésorerie (peu fiable pour près de 37 %), pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (78 %), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (80 %), pas de prévisionnel de trésorerie (69 %), un budget prévisionnel mal tenu (33 %).
- **Analyse financière.** Plus de 90 % des structures ont un budget inférieur à 200 k€.
  - o 55 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. A noter, 27 % ont des rentabilités très négatives supérieures à 3 et 39 % ont des rentabilités très positives supérieures à 3.
  - o Les fonds propres sont insuffisants, car inférieurs à un trimestre pour 76 %.

#### > Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : plus de la moitié (54 %) a augmenté son nombre d'ETP et 29 % 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 30 %).
  - o Les instances fonctionnent mieux (65 % contre 50 %).
- **Soutien des financeurs.** Assez faible changement (plus de CPO : 55 % ont au moins une CPO contre 39 %). 35 % des structures ont vu leurs emplois aidés baisser, 58 % ont su les garder.
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion : 75 % utilisent une comptabilité d'engagement, qui s'accompagne d'une meilleure fiabilité des documents comptables. Les tableaux de bord sont utilisés par 28 % de structures supplémentaires, 19 % pour la comptabilité analytique, 29 % des prévisionnels de trésorerie, 18 % voient une amélioration du budget prévisionnel.

- **Analyse financière.** 88 % des structures ont un budget inférieur à 250 k€.
  - o Augmentation de l'activité pour l'ensemble de l'échantillon (77 %).
  - o 51 % des structures continuent d'avoir une rentabilité d'exploitation supérieure à 0, même si la moitié de l'échantillon a connu une baisse de sa rentabilité (voir une forte baisse).

## Petites structures : bonne assise financière => Consolidation

### > Présentation (65 structures)

- Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : famille, enfance et jeunesse (20 %), culturel (15 %) et insertion (14 %).
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (24 %), organisation interne (24 %) et gestion financières (9 %).
- **Emploi.** La quasi-totalité des structures ont entre 2 et 10 ETP. Elles emploient :
  - o 26 % emploient l'ensemble de ses salariés à temps plein,
  - o Les trois-quarts de l'effectif sont en CDI pour 54 % de l'échantillon.
  - o La moitié de l'effectif est en contrat aidé hors IAE pour seulement 26 % de l'échantillon.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 70 % = non et moyen).
  - o Les instances fonctionnent correctement pour 60 % de l'échantillon.
- **Soutien des financeurs.** Elles ont entre 3 et 7 financeurs publics partenaires (84 %), et fonctionnent sans CPO (71 %).
- **Outils de gestion.** Cet échantillon utilise majoritairement une comptabilité d'engagement, pas de tableaux de bord permettant de suivre l'activité (62 %), pas de comptabilité analytique permettant d'identifier le coût des actions (69 %), pas de prévisionnel de trésorerie (68 %), un budget prévisionnel mal tenu (41 %).
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget compris entre 75 k€ et 500 k€.
  - o 35 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 et 26 % ont une rentabilité négative (supérieure à 3).
  - o L'assise financière est confortable => les fonds propres sont supérieurs à un trimestre pour 51 %.

### > Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact assez positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (51 %) a augmenté son nombre d'ETP et 12 % a pu consolider ses emplois.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 45 % le projet est bien ou très bien, contre 30 %).
  - o Les instances fonctionnent mieux (80 % contre 60 %).
- **Soutien des financeurs.** Assez faible changement (plus de CPO : 65 % ont au moins une CPO contre 29 %). 49 % des structures ont vu leurs emplois aidés baisser, 35 % ont su les garder.

- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion. Les tableaux de bord sont utilisés par 36 % de structures supplémentaires, 20 % pour la comptabilité analytique, 28 % des prévisionnels de trésorerie, 32 % voient une amélioration du budget prévisionnel.
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget compris entre 75 k€ et 1 M€.
  - o Augmentation de l'activité pour l'ensemble de l'échantillon (79 %).
  - o 48 % enregistre une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 => 59 % a connu une augmentation de sa rentabilité.

## Moyennes structures : gestionnaires => Stabilité

### > Présentation (63 structures)

- Ce type est composé de structures relevant des champs suivants : insertion (35 %), famille, enfance et jeunesse (18 %), et éducation, enfance, jeunesse (11 %).
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (23 %), projet de la structure (21 %) et organisation interne (15 %).
- **Emploi.** La majorité des structures (91 %) ont entre 5 et 20 ETP. Elles emploient :
  - o tous les salariés à temps plein pour 20 % de l'échantillon,
  - o Les trois-quarts de l'effectif sont en CDI pour 53 % de l'échantillon.
  - o La moitié de l'effectif est en contrat aidé hors IAE pour 10 % de l'échantillon.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 73 % = non et moyen).
  - o Les instances fonctionnent correctement pour 54 % de l'échantillon.
- **Soutien des financeurs.** Elles ont entre 3 et 7 financeurs publics partenaires (79 %), et fonctionnent sans CPO (64 %).
- **Outils de gestion.** Cet échantillon utilise majoritairement une comptabilité d'engagement, des tableaux de bord (65 %), une comptabilité analytique (33 %), un prévisionnel de trésorerie (57 %), un budget prévisionnel bien tenu (67 %).
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget compris entre 300 k€ et 800 k€ (pour 84 % de l'échantillon).
  - o 43 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0. Majoritairement, la rentabilité est plutôt proche de 0.
  - o L'assise financière est insuffisante (les fonds propres sont inférieurs à un trimestre pour 62 %).

### > Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact assez positif sur ces structures moyennes : plus de la moitié (56 %) a augmenté son nombre d'ETP et 15 % a pu consolider ses emplois.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 59 % le projet est bien ou très bien, contre 27 %).
  - o Les instances fonctionnent mieux (90 % contre 54 %).
- **Soutien des financeurs.** Assez faible changement (plus de CPO : 52 % ont au moins une CPO contre 36 %). 40 % des structures ont vu leurs emplois aidés baisser, 45 % ont su les garder.



- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion. Les tableaux de bord sont utilisés par 21 % de structures supplémentaires, 25 % pour la comptabilité analytique, 18 % des prévisionnels de trésorerie, 26 % voient une amélioration du budget prévisionnel.
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget compris entre 75 k€ et 1 M€.
  - o Augmentation de l'activité pour une partie de l'échantillon (60 %).
  - o 50 % enregistre une rentabilité d'exploitation supérieure à 0 => 62 % a connu une augmentation de sa rentabilité.

### Grosses structures : partenaires locales => essoufflées

#### > Présentation (72 structures)

- Ce type est composé structures relevant des champs suivants : insertion (56 %) et SAP (14 %).
- Les accompagnements des DLA ont porté sur la stratégie de consolidation (26 %), évolution de l'activité (13 %) et management GRH (13 %).
- **Emploi.** La majorité des structures (76 %) ont plus de 20 ETP. Elles emploient :
  - o plus fort taux d'emploi à temps partiel,
  - o Les trois-quarts de l'effectif sont en CDI pour 34 % de l'échantillon.
  - o La moitié de l'échantillon => pas d'emploi aidé hors IAE.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif n'est pas ou peu formalisé (pour 53 % = non et moyen).
  - o Les instances fonctionnent correctement pour 75 % de l'échantillon.
- **Soutien des financeurs.** Elles ont de nombreux financeurs publics partenaires (22 % ont + de 8 financeurs), et fonctionnent sans CPO (62 %).
- **Outils de gestion.** Cet échantillon utilise exclusivement une comptabilité d'engagement (fiable pour 89 %), des tableaux de bord (68 %), une comptabilité analytique (44 %), un prévisionnel de trésorerie (57 %), un budget prévisionnel bien tenu (71 %).
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget supérieur à 400 k€ (72 %, un budget > à 800 k€).
  - o 75 % des structures enregistrent une rentabilité d'exploitation supérieure à 0, la rentabilité est plutôt proche de 0.
  - o L'assise financière est insuffisante => les fonds propres sont inférieurs à un trimestre pour 80 %.

#### > Impact des DLA

- **Emploi.** Le passage du DLA a eu un impact assez positif sur ces grosses structures : plus de la moitié (52 %) a augmenté son nombre d'ETP et 10 % a pu consolider ses emplois.
- **Fonctionnement.**
  - o Le projet associatif s'est amélioré pour une partie de l'échantillon (pour 66 % le projet est bien ou très bien, contre 53 %).
  - o Les instances fonctionnent mieux (82 % contre 75 %).

- **Soutien des financeurs.** Assez faible changement (plus de CPO : 56 % ont au moins une CPO contre 38 %). 67 % des structures ont vu leurs emplois aidés baisser, 20 % ont su les garder.
- **Outils de gestion.** Amélioration générale des outils de gestion. Les tableaux de bord sont utilisés par 17 % de structures supplémentaires, 22 % pour la comptabilité analytique, 17 % des prévisionnels de trésorerie, 21 % voient une amélioration du budget prévisionnel.
- **Analyse financière.** Ces structures ont un budget supérieur à 500 k€ (dont 63 % > 1M€).
  - o Augmentation de l'activité pour une partie de l'échantillon (78 %).
  - o 44 % enregistre une rentabilité d'exploitation inférieure à 0 => 64 % a connu une baisse de sa rentabilité.

## 7 TABLE DES MATIERES

1	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	3
2	METHODOLOGIE .....	5
2.1	La collecte des données .....	5
2.2	Le traitement des données.....	6
2.3	Les échantillons .....	6
3	PROFIL DES STRUCTURES ACCOMPAGNEES PAR LES DLA.....	7
3.1	En majorité des associations.....	7
3.2	Des structures fortement utilisatrices d'emplois aidés .....	7
3.3	Des structures de taille petites ou moyennes .....	8
3.4	Un nombre élevé de structures d'insertion .....	8
3.5	Une adhésion fréquente à des réseaux.....	8
4	MESURE DE L'EFFICACITÉ DES DLA A PARTIR DE L'EVOLUTION DES GRANDS INDICATEURS	9
4.1	Une progression importante du nombre d'emplois salariés .....	9
4.2	Une progression annuelle de 7,5% du volume de l'emploi .....	10
4.3	Une meilleure qualité des emplois.....	10
4.3.1	Une progression du taux d'occupation des salariés .....	10
4.3.2	Une progression de la part des CDI dans l'emploi .....	10
4.3.3	Une diminution des emplois aidés .....	11
4.4	Un développement de l'ancrage territorial .....	11
4.5	Un élargissement du partenariat notamment privé .....	11
4.6	Une meilleure qualité de la gouvernance .....	12
4.7	Une amélioration des outils de gestion.....	12
4.7.1	Une progression du nombre de structures utilisant des outils de gestion et de prévision .....	12
4.7.2	Des outils de meilleure qualité .....	12
4.8	Une amélioration de la situation économique et financière.....	13
5	UNE ACTION DIFFÉRENCIEE DES DLA SELON LES TYPES D'ASSOCIATIONS.....	14
5.1	Type 1 : Petites et fonceuses .....	15
5.2	Type 2 : Très petites structures, mauvaises calculatrices => développement en fonction des opportunités .....	16
5.3	Type 3 : Petites structures avec bonne assise financière => Consolidation du modèle économique .....	17
5.4	Type 4 Structures moyennes, gestionnaires => Stabilité.....	18
5.5	Type 5 Grosses structures essouffées .....	19
5.6	SYNTHESE .....	20
6	ANNEXE : PRESENTATION DETAILLEE DES GRANDS TYPES D'ASSOCIATIONS .....	21
7	TABLE DES MATIERES.....	27