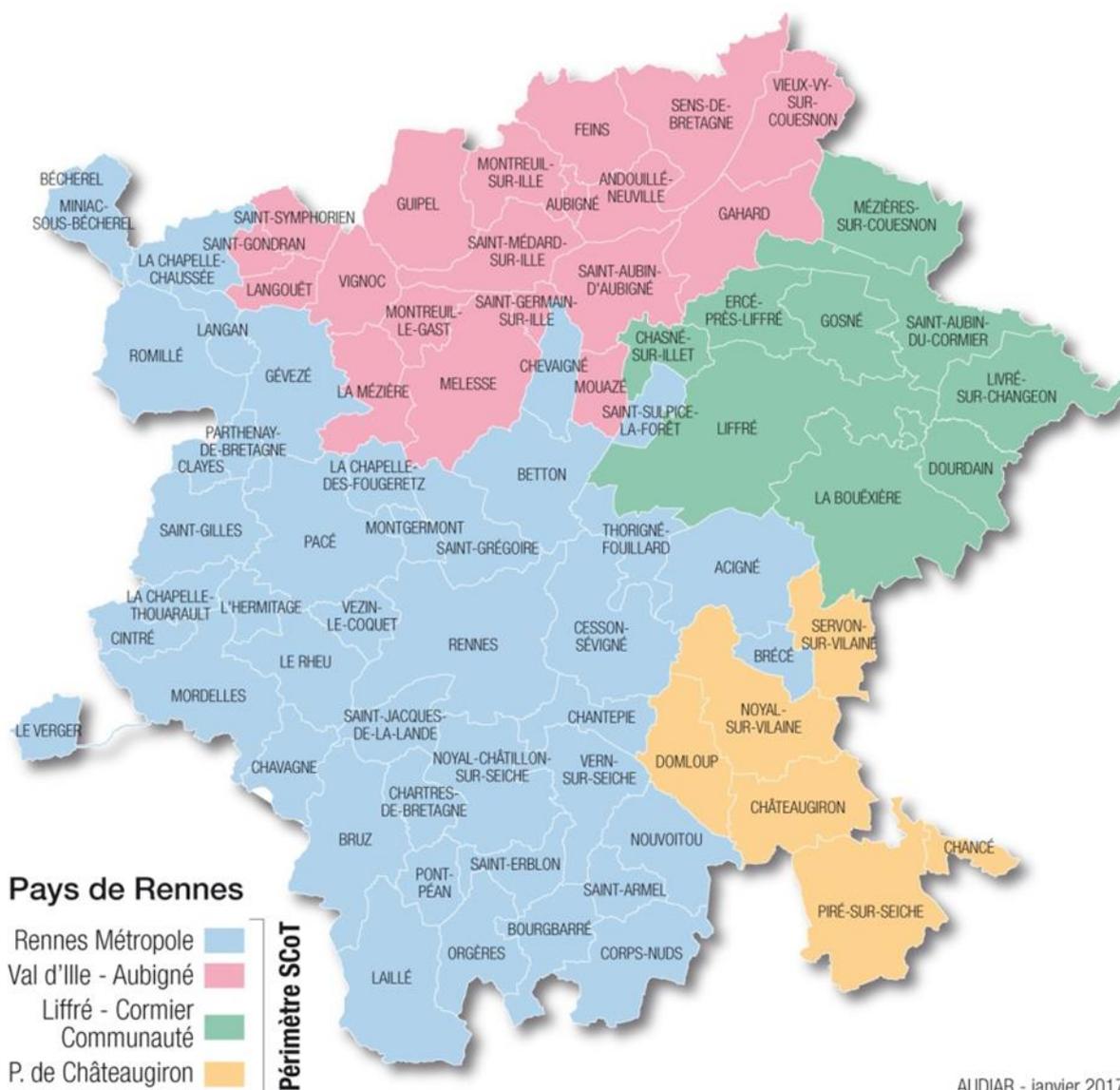


ÉVALUATION 2018 DE L'IMPACT DU DLA SUR LES STRUCTURES ACCOMPAGNÉES DU PAYS DE RENNES



AUDIAR - janvier 2017

Table des matières

I.	Introduction.....	3
I.1.	Le DLA en bref	3
I.2.	Objectifs et méthodologie du suivi-post accompagnement DLA	4
A-	Objectifs	4
B-	Méthodologie	4
II.	Temporalité des ingénieries	6
II.1.	La durée des ingénieries	6
II.2.	Le temps écoulé entre l'ingénierie et le suivi-post	7
III.	Typologie des structures rencontrées	8
III.1.	Localisation des structures	8
III.3.	Les secteurs d'activités des structures accompagnées.....	11
III.4.	L'emploi dans les structures accompagnées.....	11
IV.	Objet et fréquence des thématiques d'accompagnement.....	13
V.	Impacts quantitatifs du DLA	15
V.1.	Evolution de la situation économique des structures rencontrées.....	15
V.2.	Impact sur l'emploi et les ressources humaines	18
V.3.	Impact sur l'engagement bénévole et les adhérents	19
VI.	Les apports du DLA au-delà des chiffres	21
VI.1.	Le regard des structures.....	21
A-	Partager un projet qui fait sens.....	22
B-	Le DLA comme outil de mobilisation d'un collectif	22
C-	Un modèle socio-économique au service du projet.....	23
D-	Un environnement partenarial développé.....	23
VI.2.	Des défis pour l'avenir.....	24
A-	La fonction employeur au sein des petites structures.....	24
B-	Les bénévoles au cœur de la vie associative.....	24
VII.	Conclusion	26
ANNEXES		27
Les secteurs d'activités selon l'Avise		27
Les quartiers prioritaires de la ville de Rennes		28
Nomenclature des thématiques d'accompagnement.....		29

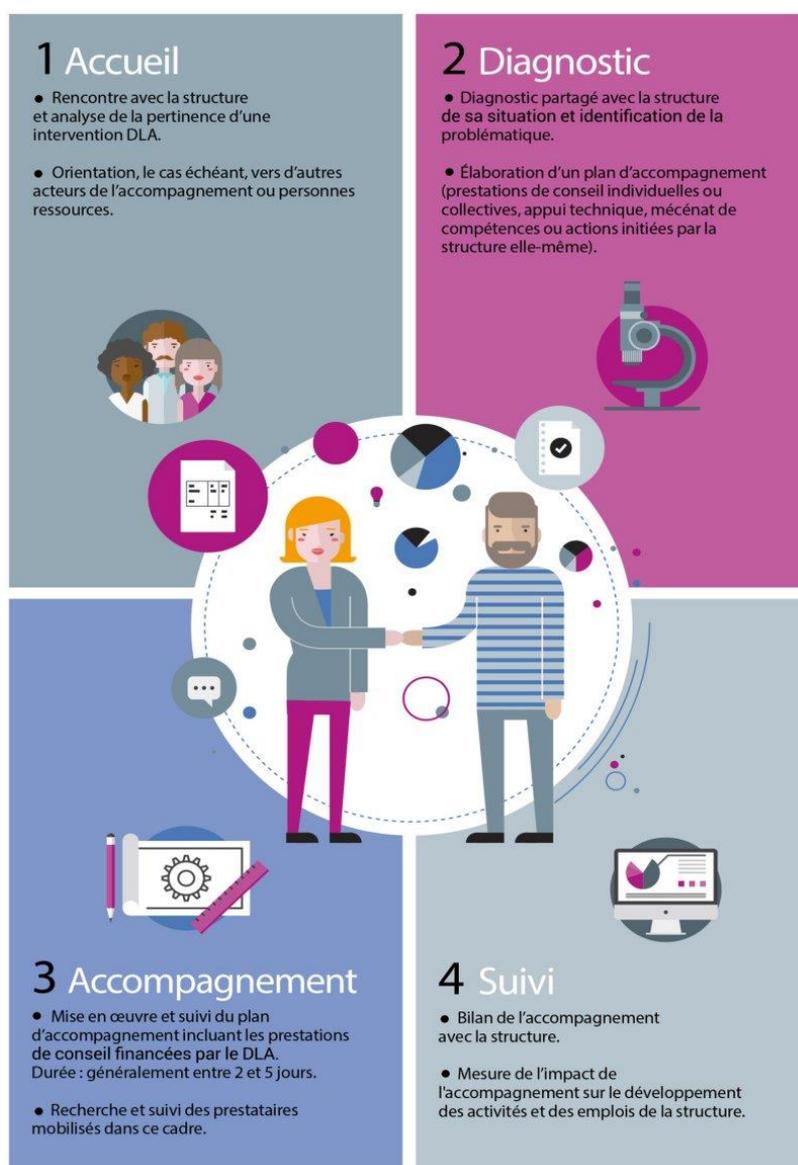
I. Introduction

I.1. Le DLA en bref

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil destiné aux structures employeuses développant des activités d'utilité sociale¹ qui expriment la volonté de consolider leur activité et de pérenniser leurs emplois.

« La finalité du dispositif est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire »².

Pour se faire, le Dispositif Local d'Accompagnement se décompose en quatre phases spécifiques :



¹ Associations, coopératives, structures d'insertion par l'activité économique.

² Art 1^{er} – Décret n°2015-1103 du 1^{er} septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement

I.2. Objectifs et méthodologie du suivi-post accompagnement DLA

A- Objectifs

Ce document permet de donner un aperçu des apports et impacts, quantitatifs et qualitatifs, sur les structures qui ont bénéficié d'un accompagnement. Au regard de ces éléments, ce rapport apporte des éléments sur les points de vigilance et les enjeux du DLA pour l'avenir.

Dans cette étude est présentée en premier lieu les caractéristiques des structures rencontrées. Nous décrivons dans un deuxième temps, les impacts quantitatifs du DLA, notamment en termes d'emplois et de santé économique. Enfin, nous mettons en relief les principaux impacts qualitatifs du dispositif et en dégageons un certain nombre de tendances et problématiques prégnantes rencontrées par les structures bénéficiaires.

B- Méthodologie

Cette mesure d'impact du DLA sur le pays de Rennes se base sur les données recueillies lors de la dernière phase de consolidation de l'accompagnement DLA réalisée par RÉSO Solidaire. Ce suivi-post ingénierie DLA a lieu six à vingt-quatre mois après la fin de l'accompagnement.

La présente étude se base sur un travail d'analyse réalisé entre avril et août 2018 sur un échantillon de près d'une trentaine de structures accompagnées par le DLA RÉSO solidaire entre 2015 et 2016, dans le cadre de 17 ingénieries individuelles et 3 ingénieries collectives :

17 ingénieries individuelles :

<i>MJC Antipode</i>
<i>Cité et médiation</i>
<i>ADOM+ (fusion de AEF175 et DOMI'SERVICE)</i>
<i>Ateliers du vent</i>
<i>Centre social de la Lande</i>
<i>Courts en Betton</i>
<i>Déclic Femmes</i>
<i>Etudes et chantiers Bretagne Pays de la Loire</i>
<i>Féarock</i>
<i>Franças Ille-et-Vilaine</i>
<i>Groupe d'étude des invertébrés armoricains (GRETIA)</i>
<i>Maison de la consommation et de l'environnement (MCE)</i>
<i>Observatoire régional de la santé Bretagne</i>
<i>Quignon sur Rue</i>
<i>Union des associations interculturelles de Rennes (UAIR)</i>
<i>Union des associations familiales 35 (UDAF35)</i>
<i>Union régionale des associations de parents d'enfants déficients auditifs (URAPEDA)</i>

3 ingénieries collectives :

<i>Etudes et chantiers Bretagne Pays de la Loire</i>
<i>Compagnons bâtisseurs de Bretagne</i>
<i>Steredenn (hors Pays de Rennes)</i>

Pour cet accompagnement collectif, seules les données d'Etudes et chantiers de Bretagne Pays de la Loire ont été prises en compte.

<i>Le Jardin moderne</i>
<i>Ebullition</i>
<i>Avoka</i>
<i>L'Armada Productions</i>
<i>3 Hit Combo</i>
<i>Simya Productions</i>
<i>Yotanka Productions</i>

Dans le cadre de l'accompagnement collectif autour de Jardin Moderne, seules les données de cette structure ont été prises en compte.

<i>Communes du patrimoine rural de Bretagne</i>
<i>Petites cités de caractère de Bretagne</i>
<i>Union des villes d'art et d'histoire et des villes historiques de Bretagne</i>
<i>Cités d'art de Bretagne</i>

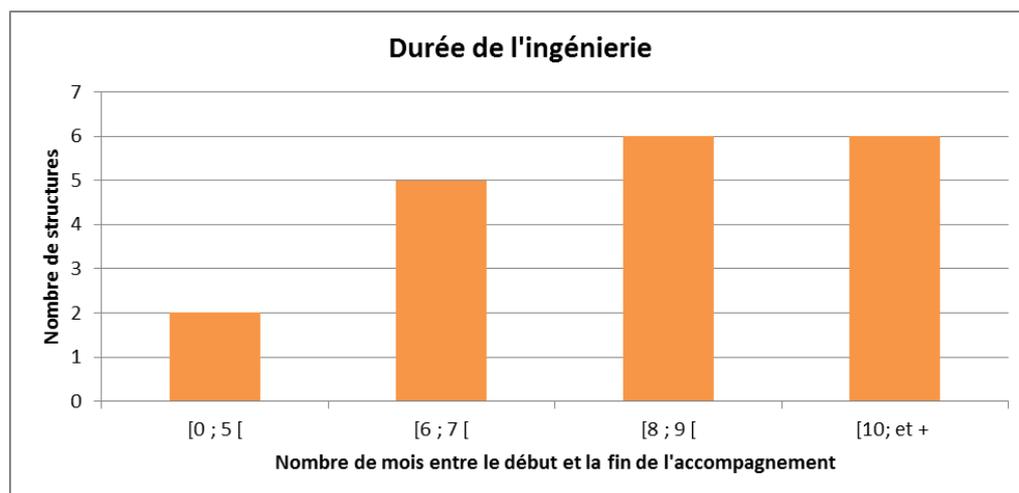
L'analyse quantitative lors des suivi-post ingénierie repose sur les données récoltées au 31/12/2017 des 22 structures analysées. Toutefois, certaines n'ont pas été en mesure de communiquer tous les éléments nécessaires à l'ensemble de l'étude. Elles n'ont donc pas pu être incorporées dans certaines analyses ; cela vous le sera signifié.

L'analyse qualitative se base sur les entretiens réalisés auprès des associations. Ces rencontres faisaient l'objet d'une à deux heures de discussion autour d'une grille d'entretien élaborée à cet effet et d'un compte-rendu individuel validé par la structure concernée.

II. Temporalité des ingénieries

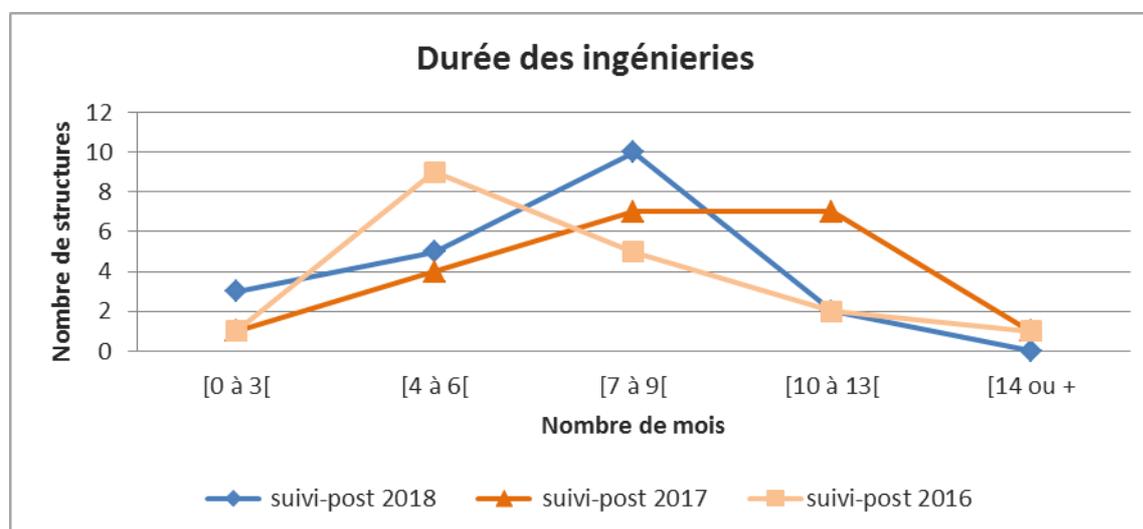
II.1. La durée des ingénieries

Le temps écoulé entre le début et la fin d'un accompagnement est de près de **huit mois en moyenne**. Le graphique n°1 ci-dessous nous donne la répartition des structures selon la durée de leur accompagnement. Au minimum, l'accompagnement s'est déroulé sur trois mois et au maximum sur près d'une année.



Graphique n°1 – Durée des ingénieries réalisées en 2016

Moyenne	8
Médiane	8
Min	3
Max	12



Graphique n°2 – Comparaison entre la durée des ingénieries réalisées en 2014 et en 2016

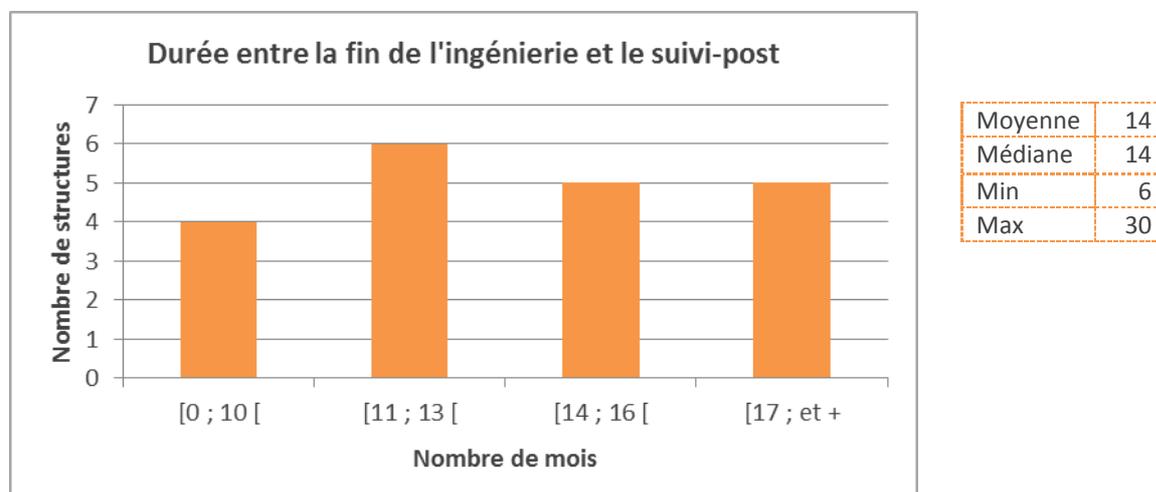
Au regard du graphique n°2, nous constatons que les ingénieries ont tendance à s'écouler sur un temps plus long au fil des ans. La durée d'un accompagnement dépend de la problématique traitée et des caractéristiques de la structure. Un accompagnement plus étendu sur la durée permet d'espacer les séances avec le prestataire afin que les structures disposent d'une latitude plus large pour préparer les séances et s'appropriier les apports de l'accompagnement avec l'ensemble des parties prenantes. Pour autant, un accompagnement plus dense est parfois utile pour maintenir la dynamique réflexive du groupe.

II.2. Le temps écoulé entre l'ingénierie et le suivi-post



Le graphique n°3 nous donne la durée écoulée entre la fin de l'ingénierie et la phase de rencontre « suivi post ingénierie ». Cette année, la phase de consolidation a eu lieu **entre six et trente mois** après la fin de l'accompagnement.

Cette période de décantation est généralement nécessaire aux structures accompagnées afin qu'elles s'approprient les recommandations, outils et plans d'actions élaborés pendant l'accompagnement. Ce temps permet que la prise de recul soit effective et significative.

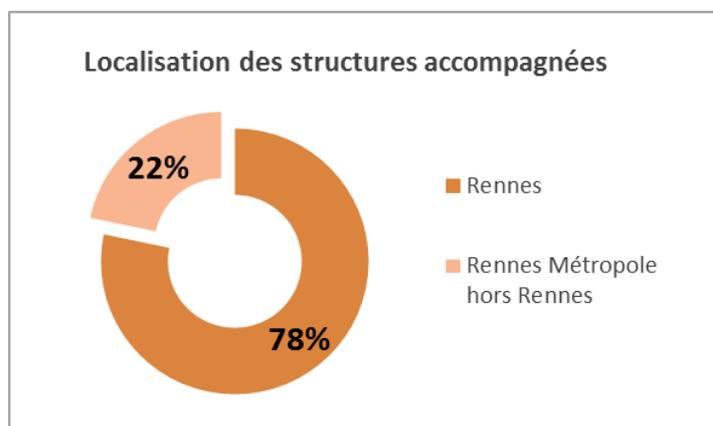


Graphique n°3 – Temps écoulé entre la fin de l'ingénierie et le suivi-post

Une structure a été rencontrée plus de vingt-quatre mois après la fin de son ingénierie. Celle-ci avait déjà fait l'objet d'un suivi-post en 2016, dix mois après la fin de son accompagnement. Ce suivi post avait été réalisé sur trois jours par un prestataire DLA. Pour cette structure qui connaissait encore des fragilités, ce suivi correspondait plutôt à une consolidation de l'accompagnement initial après un temps de décantation.

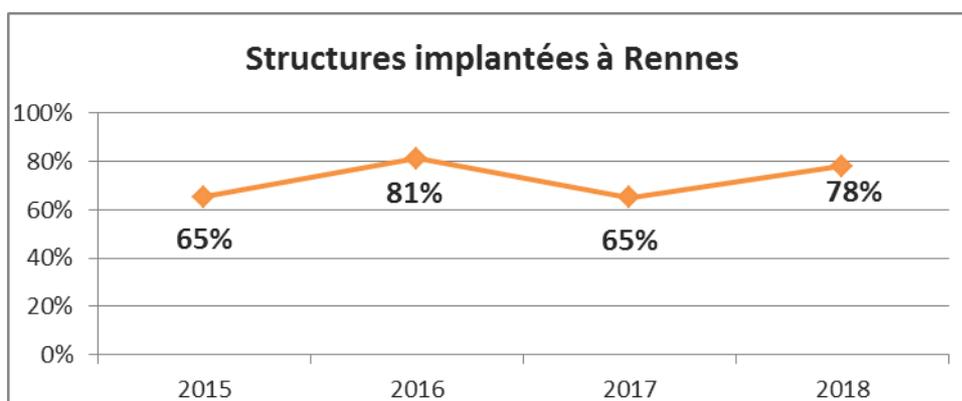
III. Typologie des structures rencontrées

III.1. Localisation des structures



Bien que l'action du DLA portée par RÉSO solidaire s'étende à l'ensemble du pays de Rennes, nous constatons que **la grande majorité des structures accompagnées sont rennaises**. La part des structures accompagnées en dehors de Rennes, sur le territoire de Rennes Métropole, représente cela dit un pourcentage non négligeable de 22% pour le dernier échantillon relevé.

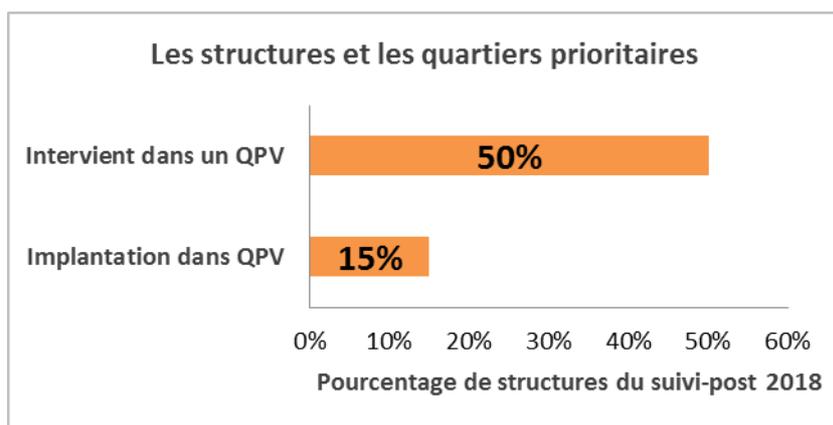
Graphique n°4 – Localisation des structures du suivi-post 2018



Le DLA se déploie de façon plus ou moins équilibrée sur le territoire du pays de Rennes selon les années, comme on peut le constater sur le graphique ci-contre.

Graphique n°5 – Localisation des structures

Par ailleurs, nous notons que cette année, la campagne de suivi post DLA ne compte aucune structure du pays de Rennes hors Rennes Métropole.



Parmi l'ensemble de ces structures, un quart d'entre elles sont implantées en « Quartier Prioritaire de la Ville »³. La moitié des structures de notre échantillon intervient dans ces quartiers de façon régulière ou ponctuelle.

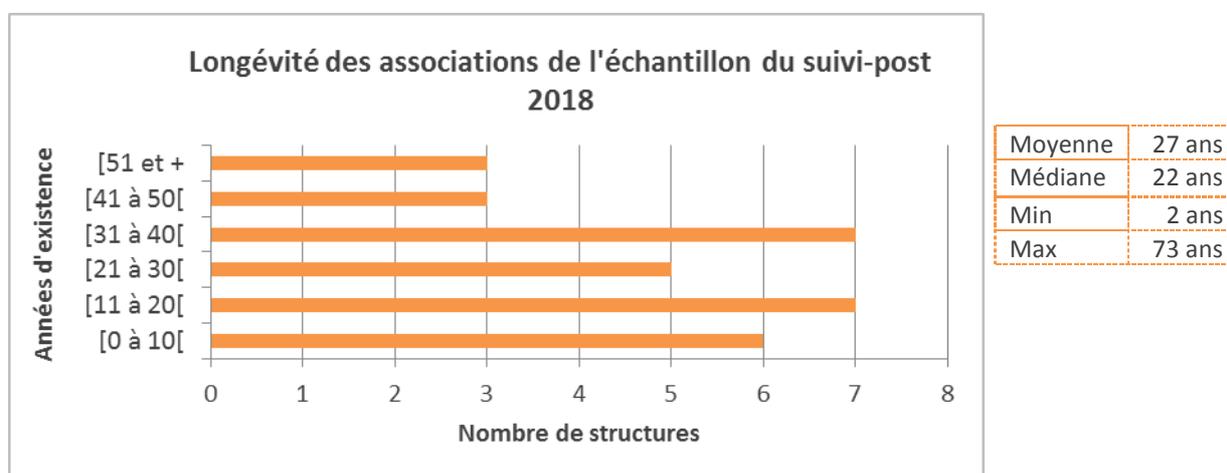
Graphique n°6 – Les structures et les quartiers prioritaires de la ville

Ceci correspond à la réalité du territoire. À Rennes, les QPV sont au nombre de cinq et se déploient sur des zones relativement restreintes.⁴ Par ailleurs, une structure implantée en QPV ne veut pas forcément dire qu'elle agit sur la population du quartier ou qu'elle bénéficie de financements spécifiques de la Politique de la Ville.

III.2. Statut juridique des structures accompagnées et leur longévité

Cette année, la **totalité des structures analysées sont des associations loi 1901**. Ce constat n'est pas étonnant dans la mesure où l'on sait que les associations sont majoritaires dans le secteur de l'ESS.

Lors de la campagne 2018 de suivi-post ingénierie, nous avons rencontré des associations âgées de 2 à 73 ans. La moitié d'entre elles existaient depuis plus de 22 ans.



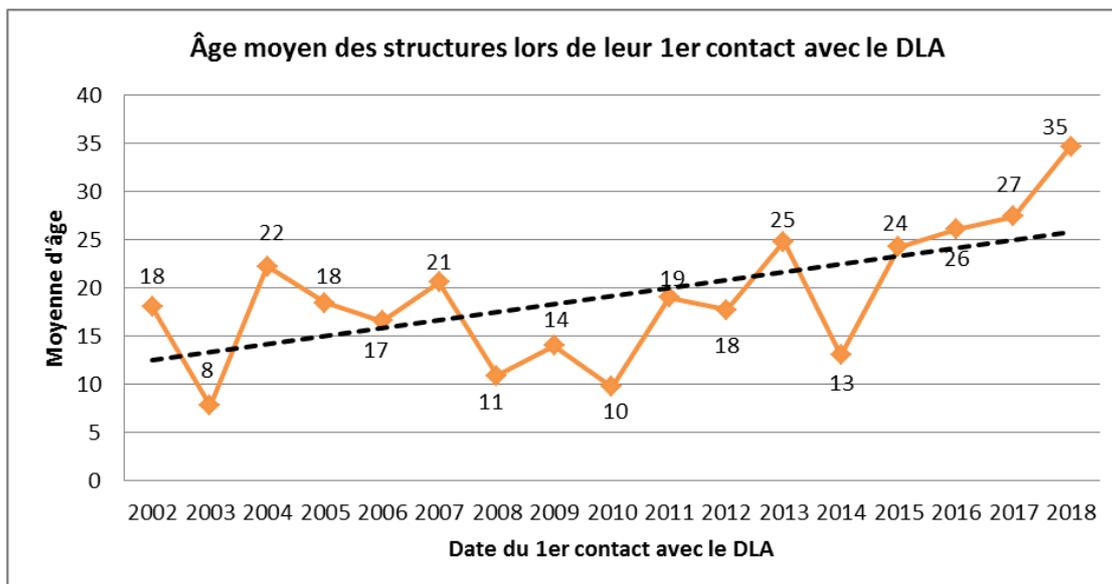
Graphique n°7 – L'âge des structures de la campagne 2018 de suivi-post ingénierie DLA

Moyenne	19 ans
Médiane	13 ans
Min	1 an
Max	110 ans
Ecart-type moyen	14

Quand on analyse la totalité des structures rencontrées depuis 2002, on constate que ces dernières sollicitent le DLA à l'âge de **19 ans en moyenne**. Pour cette année en cours, les structures accueillies pour la première fois avaient 35 années d'existence en moyenne.

³ <http://sig.ville.gouv.fr/Atlas/QP/>

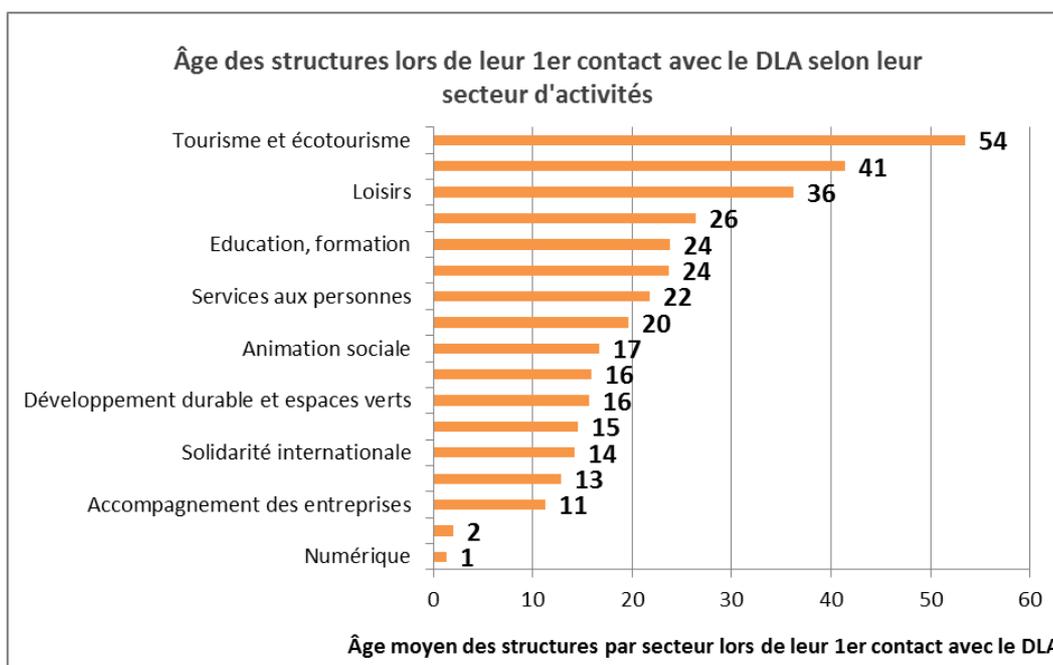
⁴ Détails des zones QPV de la ville de Rennes en annexes – annexe n°2



Graphique n°8 – Âge moyen des structures lors de leur 1^{er} contact avec le DLA

La courbe de tendance en pointillés nous fait apparaître que les structures mobilisent pour la première fois le DLA à un âge de plus en plus avancé. Nous pouvons supposer que face aux multiples et rapides évolutions qui impactent l'ESS, de plus en plus de «vieilles» structures, qui n'avaient pas connu de difficulté particulière dans leur(s) première(s) décennie(s), ressentent aujourd'hui le besoin d'être accompagnées pour s'adapter. D'autant plus qu'au fil des ans, le DLA a su démontrer son utilité et est aujourd'hui largement reconnu auprès des acteurs de l'ESS. Ainsi, les structures qui ont pu être réticentes face à un tel dispositif dans un premier temps sont maintenant plus enclines à le solliciter.

Le graphique ci-dessous nous fait constater des spécificités selon les secteurs d'activité. Pour information, l'âge moyen des structures du secteur touristique repose sur trois structures dont une née en 1918 ; ce qui explique en partie la moyenne d'âge relativement élevée.

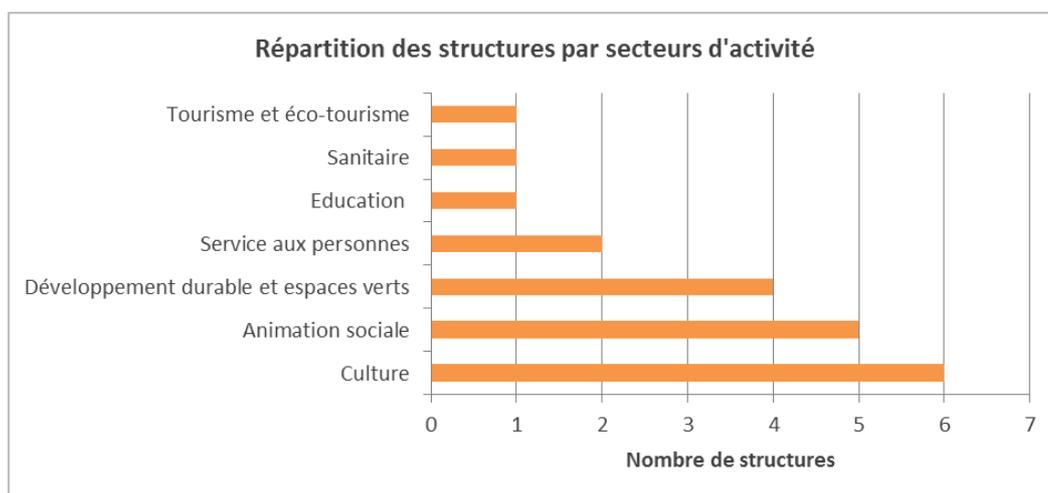


Graphique n°9 – Âge moyen des structures lors de leur 1^{er} contact avec le DLA selon leur secteur d'activités

III.3. Les secteurs d'activités des structures accompagnées

Cette année, l'AVISE a mis en place une nouvelle typologie de secteurs d'activités ; vous pouvez retrouver leur description détaillée dans l'annexe n°1 du présent rapport.

Au regard du graphique ci-dessous, on remarque que le **secteur culturel** est le secteur le plus représenté sur l'ensemble de l'échantillon relevé. Cela corrobore avec les conclusions des suivi-post ingénieries des années passées, ainsi qu'avec les données du DLA au niveau national.



Graphique n°10 – Répartition des structures du suivi-post 2018 par secteur d'activités

Le secteur de l'**animation sociale** arrive en deuxième position ; il représente **25%** des structures accompagnées en 2016 et faisant l'objet d'un suivi-post en 2018. Cette catégorie regroupe les organisations qui agissent auprès des personnes en difficulté, des familles, de l'enfance et de la jeunesse. Elle comprend également les structures de médiation et de prévention.

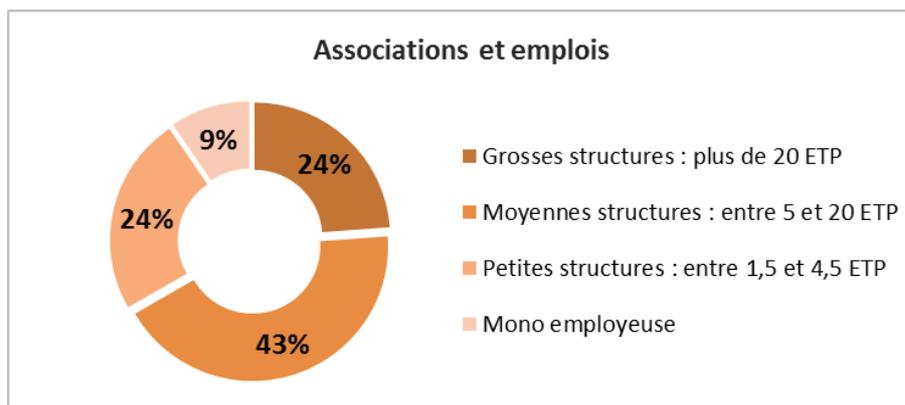
Cette année, nous comptons également **deux structures d'insertion par l'activité économique (IAE)**. Toutefois, le secteur « *emploi et insertion* » n'est plus présent dans la nouvelle typologie de secteur. Désormais, c'est le secteur d'activité de la structure IAE qui est référencé. Les deux associations de gestion d'ateliers et chantiers d'insertion (ACI) réalisent leurs activités autour de l'environnement et l'entretien des espaces verts ; c'est pourquoi nous les retrouvons dorénavant dans le secteur « *développement durable et espaces verts* ». Cette catégorie regroupe également les associations qui agissent en faveur de la protection de l'environnement via des actions de prévention, de sensibilisation et de recherche.

III.4. L'emploi dans les structures accompagnées

En 2015, les associations représentaient **72,7% des emplois de l'ESS sur le Pays de Rennes**, soient 20 151 salariés. Elles sont à ce titre les premières structures employeuses de l'ESS du territoire. A l'échelle de Rennes Métropole, l'emploi associatif représentaient 70,7% des emplois de l'ESS.⁵

Sur l'ensemble de l'échantillon relevé en 2018, nous comptons **25,60 équivalent temps pleins (ETP) par structure en moyenne**⁶, contre 6,27 ETP en 2017 et 20,42 ETP en 2016⁷.

⁵ Chambre régionale de l'ESS Bretagne, *DATA'ESS Pays de Rennes, repères sur les entreprises et les emplois de l'économie sociale et solidaire*, 2018, p.4.



Moyenne	25,60
Médiane	8,78
Min	0,07
Max	249

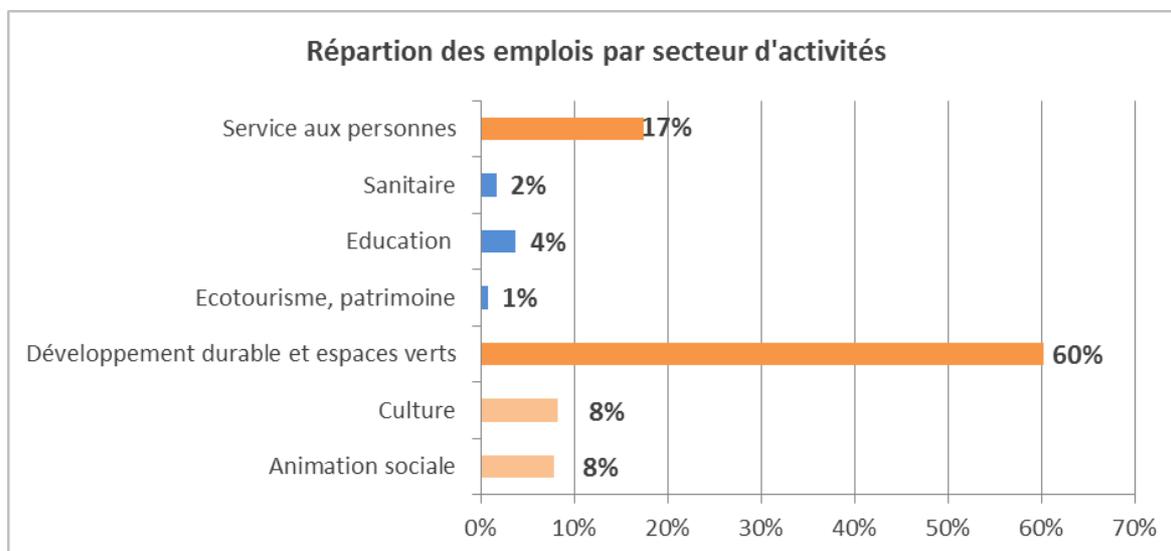
Graphique n° 11 – La typologie des associations selon leurs emplois

Le nombre conséquent d’ETP chez les structures rencontrées cette année s’explique par le fait que notre échantillon comprend :

- Deux structures importantes dans le **secteur de l’insertion par l’activité économique**; chacune comprenant respectivement 48 et 249 équivalents temps pleins (ETP).⁸
- Deux structures importantes dans le **secteur des services aux personnes**. L’une est spécialisée dans les services à domicile chez les particuliers (53 ETP) ; l’autre, de vocation régionale, agit en faveur des personnes souffrant de surdité (40 ETP).

Pour information, sans la structure comprenant 249 ETP, le **nombre d’ETP moyen descend à 14**.

Comme on le constate sur le graphique n°12, les secteurs de la culture et de l’animation sociale sont également des pourvoyeurs d’emplois non négligeables. Ces chiffres étaient de l’ordre de 14% pour l’animation sociale et 8% pour la culture lors du suivi-post accompagnement de 2017⁹.



Graphique n° 12 – Répartition des emplois par secteur d'activités (échantillon suivi-post 2018)

⁶ Relevé d’emplois au 31/12/2017.

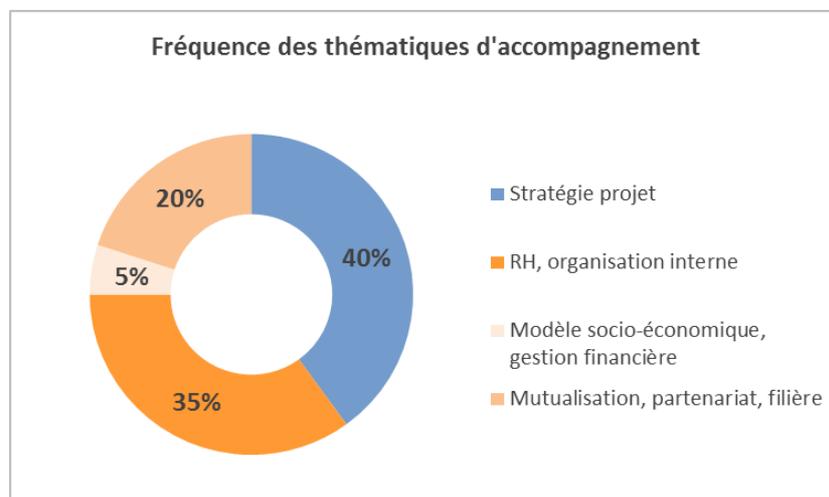
⁷ Analyses complémentaires sur l’échantillon du suivi-post ingénierie 2016 et 2017.

⁸ Les deux associations d’insertion par l’activité économique réalisent essentiellement des chantiers d’insertion. Comme expliqué dans la partie III.3., elles sont dorénavant comptabilisées dans le secteur « Développement durable et espaces verts ».

⁹ Analyse complémentaire sur l’échantillon du suivi-post ingénierie 2017 (relevés d’emplois du 31/12/2016).

IV. Objet et fréquence des thématiques d'accompagnement

La nomenclature des thématiques mise à jour par l'Avisé en 2017 recense quatre grands thèmes¹⁰, que nous pouvons répartir en deux grandes typologies d'accompagnement : l'une sur le développement économique et les défis de gestion, l'autre sur le développement du projet collectif et la zone de refondation (révision du projet, fonctionnement interne, cohésion).



Graphique n°13 – La répartition des thématiques d'accompagnement

Nous constatons que la thématique première d'accompagnement concerne le **projet de la structure et la stratégie qui en découle**. Il s'agit pour les structures concernées de reposer les fondements de leur projet et de l'adapter aux évolutions de l'environnement tout en redonnant du sens aux actions. Cela peut également concerner la gouvernance, les processus de décision et la coordination des différentes parties prenantes. On retrouve également dans cette thématique d'accompagnement l'évaluation et la valorisation de l'**utilité sociale**.

Par ailleurs, 35% des accompagnements ont concerné principalement la **gestion des ressources humaines et l'organisation interne**. Selon les structures, il peut s'agir de réorganiser les fonctions supports, d'améliorer la communication interne ou encore de mieux planifier les ressources et la gestion du temps.

En 2016, le DLA est également venu accompagner les structures dans leur volonté de *faire ensemble* (20% des ingénieries). Cela peut être dans le cadre de **coopération**, de **partenariat**, de **mutualisation**, où chaque structure garde son indépendance statutaire et patrimoniale ; ce fut le cas des trois accompagnements collectifs de notre échantillon. Cette volonté de faire ensemble peut aller jusqu'à la **fusion** ; comme ce fut le cas dans notre échantillon pour deux entreprises du secteur des services à la personne.

Si les **ressources économiques** sont au cœur des problématiques que rencontrent les structures, celles-ci se comprennent plutôt comme un moyen au service du projet. Le plus souvent, l'accompagnement cherche au préalable à clarifier le projet de la structure et sa stratégie de développement.

¹⁰ Vous pouvez retrouver leur description détaillée dans l'annexe n°3.

Thématiques d'accompagnement	Fréquence
Modèle socio-économique, gestion financière	1
Outil de gestion comptabilité, fiscalité	1
Mutualisation, partenariat, filière	4
Accompagnement de filières	1
Mutualisation, rapprochement, fusion	3
RH, organisation interne	7
Environnement de travail, QVT	3
Gestion et développement des compétences	1
Organisation interne	3
Stratégie, projet	8
Création, émergence d'une activité	1
Gestion et développement des compétences	1
Gouvernance	2
Projet et stratégie	3
Utilité sociale	1
Total général	20

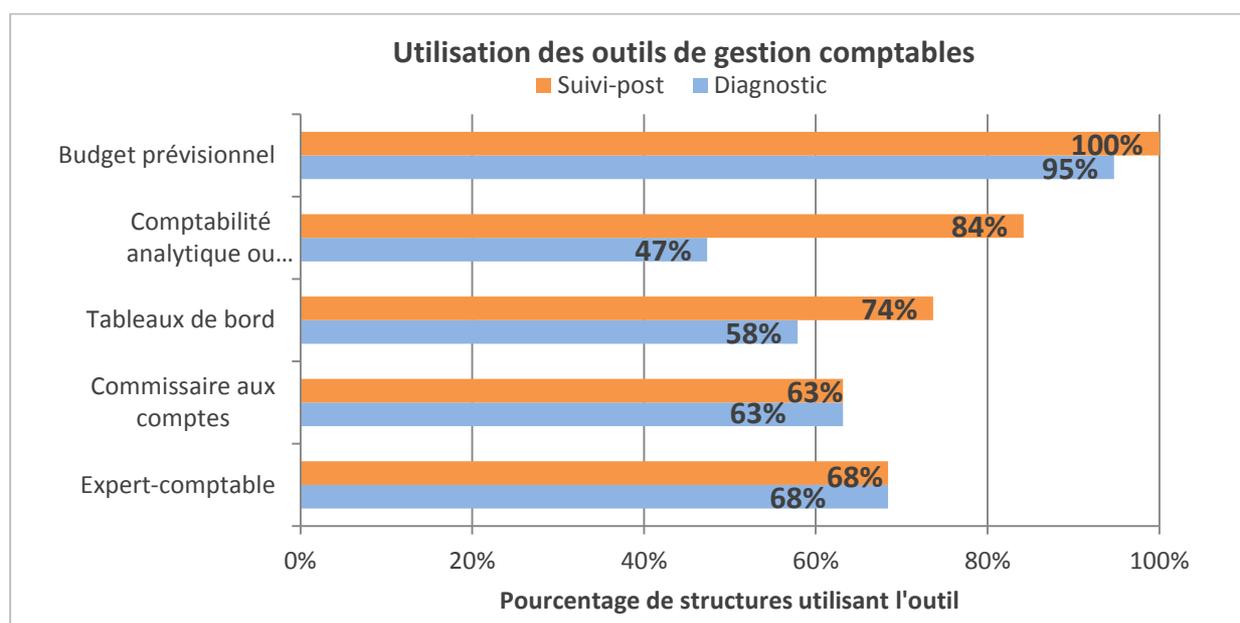
Graphique n°14 – Détails des thématiques d'intervention

Après avoir passé en revue les différentes caractéristiques de notre échantillon, et les avoir mises en relief avec les précédentes années, nous allons maintenant nous concentrer sur les évolutions que nous avons constatées chez les structures bénéficiaires du dispositif entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement.

V.1. Evolution de la situation économique des structures rencontrées

« La capacité de la structure à accomplir sa mission sociale dépendra de sa capacité à maintenir l'équilibre économique permettant de mener à bien son projet dans les meilleures conditions »¹¹. L'une des finalités du DLA est d'agir sur la consolidation du modèle économique des structures bénéficiaires afin d'assurer des conditions favorables à la pérennisation voire au développement des emplois et à la mise en œuvre de son projet.

La gestion comptable des structures rencontrées semble s'être globalement améliorée entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie.



Graphique n°14 – Pourcentage de structures utilisant les outils comptables ci-contre entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement¹²

A partir du graphique n°14, nous remarquons que près de 70% des structures de l'échantillon font appel à un expert-comptable aujourd'hui. Elles sont un peu moins (63%) à mobiliser un commissaire au compte. Nous relevons que **74% des structures utilisent des tableaux de bord** pour une meilleure gestion de leurs finances ; soit 16 points de plus qu'au moment du diagnostic. Actuellement, **84% utilisent une comptabilité analytique ou sectorisée**, contre 47% au moment du diagnostic. Toutes les structures de cette campagne de suivi-post 2018 utilisent un **budget prévisionnel**, contre 95% lors du diagnostic.

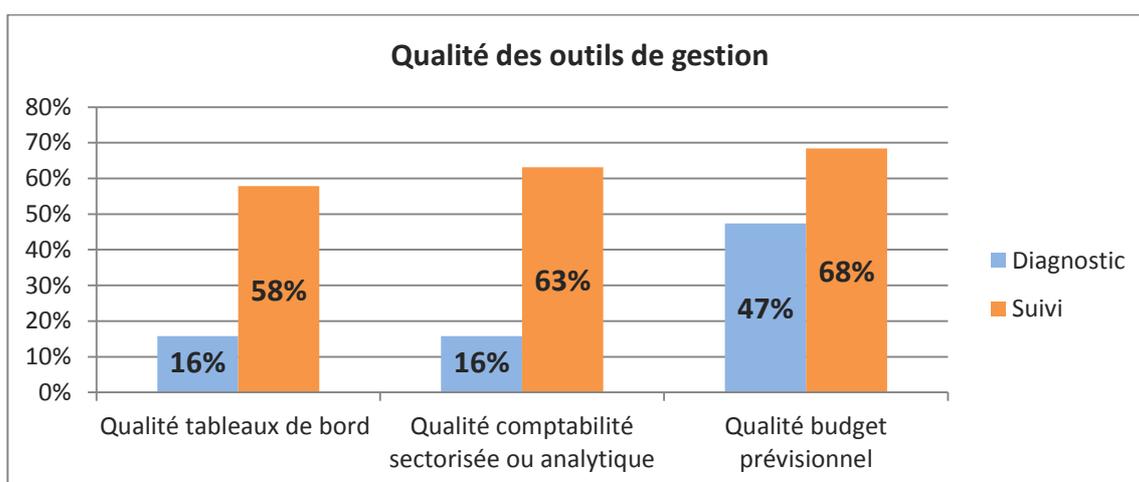
L'amélioration dans le suivi de gestion se traduit également par l'évaluation positive que font les structures de leurs outils de gestion.

Cette année, **toutes les structures jugent que leur comptabilité est de bonne qualité, voire très bonne pour 42% d'entre elles**. Par ailleurs, nous constatons que, comparé au diagnostic, 47% des structures donnent une meilleure appréciation de la qualité de leur comptabilité lors du suivi-post.

¹¹ Avise, *Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, 2014, p 12.

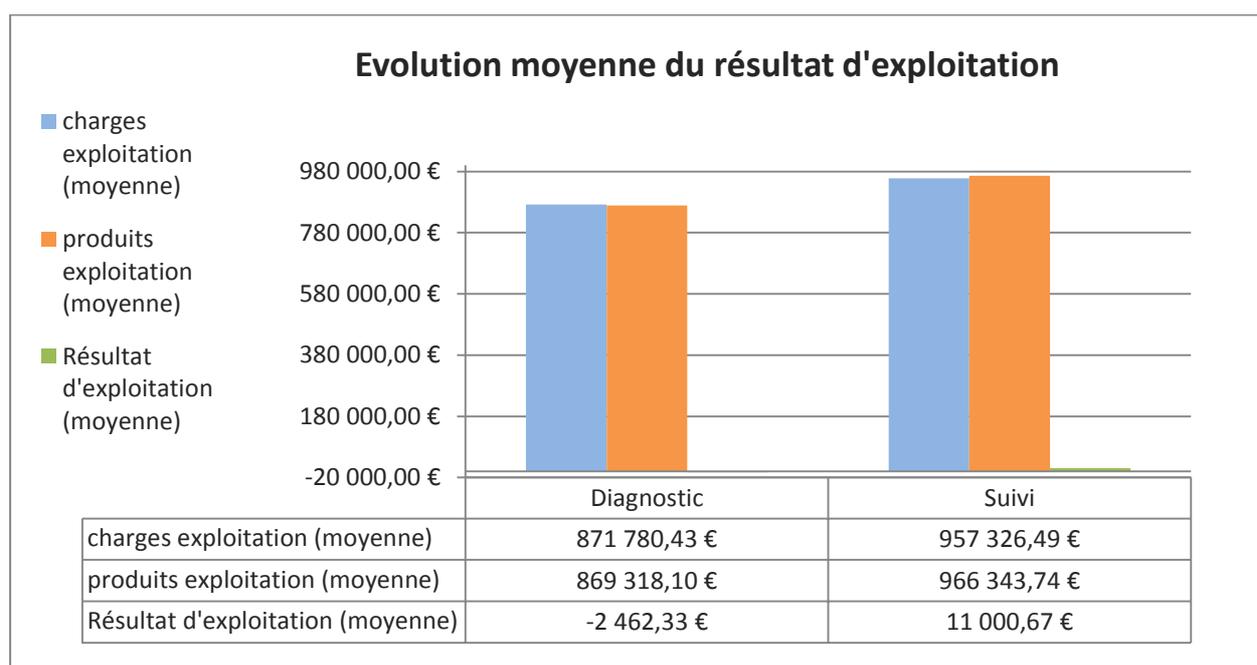
¹² Ce graphique se base sur un échantillon réduit regroupant 18 accompagnements au lieu de 20 pour des raisons de données indisponibles.

Le graphique n°15 ci-dessous nous donne le **pourcentage de structures qui jugent la qualité de leurs outils de gestion de bonne ou de très bonne qualité**. Nous constatons que la majorité des structures semblent avoir amélioré la qualité de leurs outils suite à l'accompagnement DLA.



Graphique n°15 – Structures qui jugent la qualité de leurs outils de gestions bonne ou très bonne.

A partir du graphique n°16 ci-dessous, nous constatons une augmentation moyenne des charges et produits d'exploitation entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement. Nous pouvons en conclure que le DLA a favorisé le développement économique des structures. Nous notons également une amélioration moyenne du résultat d'exploitation.



Graphique n°16 – Evolution moyenne du compte de résultat d'exploitation.¹³

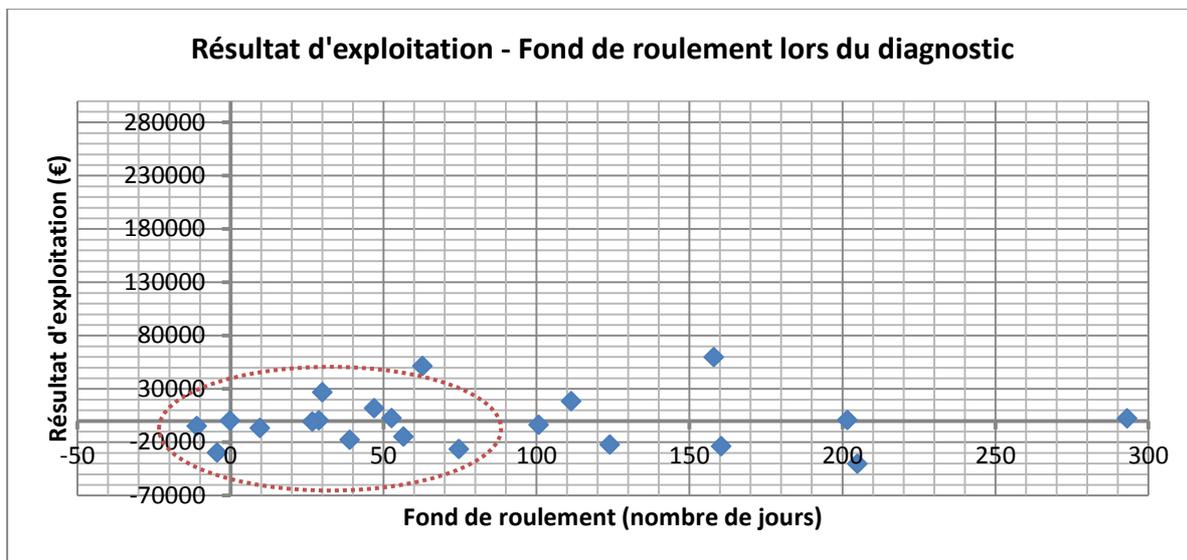
Par ailleurs, cette année, le suivi-post DLA a permis de réorienter une association vers le **dispositif d'appui aux structures de l'économie sociale et solidaire en consolidation**¹⁴. Celle-ci connaissait des difficultés financières importantes au point de remettre en cause une partie de ses emplois et de ses activités.

¹³ Etude sur 17 structures au lieu des 22 initiales à cause de données manquantes.

¹⁴ <https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/Fiche%20DASESS%20bretagne%20active.pdf>

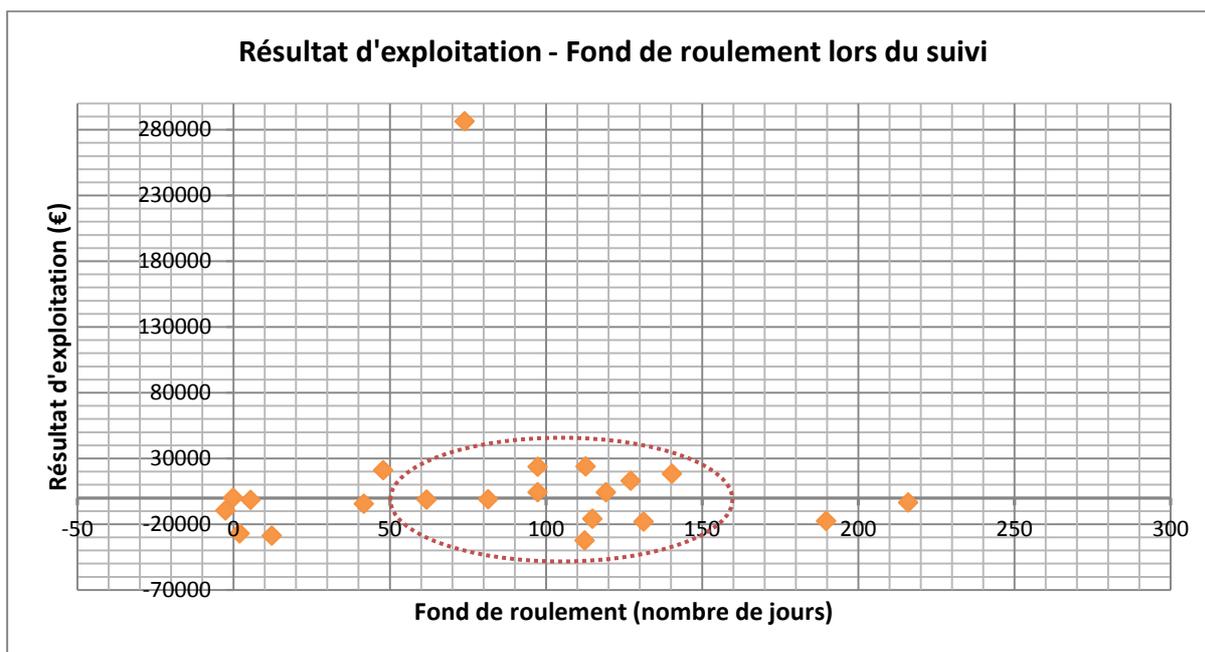
En analysant les deux graphiques n°17 et n°18 ci-dessous, nous constatons une relative amélioration du fond de roulement entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement. L'analyse du fond de roulement permet de s'assurer que la structure a une marge de manœuvre suffisante pour faire face aux imprévus. Une amélioration de cet indicateur indique que les structures sont plus solides économiquement.

<i>Diagnostic</i>	Moyenne	Médiane	Min	Max
Résultat d'exploitation	-921	-881 €	-40 268 €	59 622 €
Fond de roulement (nb de jours)	84	57	-11	293



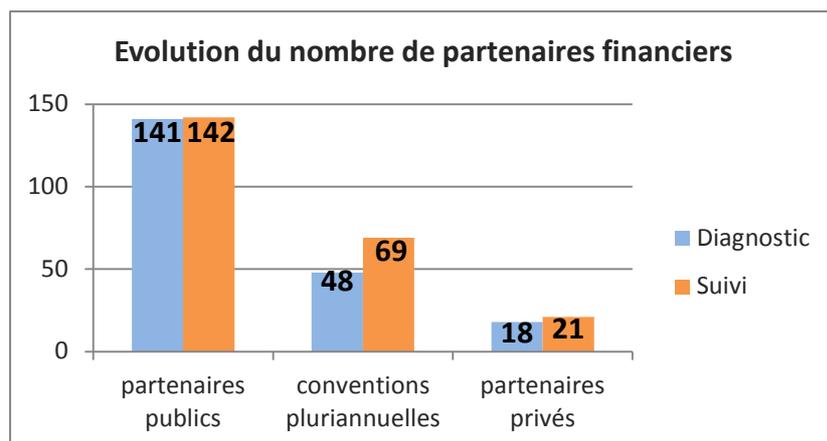
Graphique n°17 – Résultat d'exploitation et fond de roulement lors du diagnostic

<i>Suivi-post</i>	Moyenne	Médiane	Min	Max
Résultat d'exploitation	11001	- 1 416 €	- 32 563 €	286 120 €
Fond de roulement (nb de jours)	85	97	-3	216



Graphique n°18 – Résultat d'exploitation et fond de roulement lors du suivi

Dans l'ensemble, le DLA a permis aux structures de développer leur environnement partenarial et renforcer leur ancrage territorial.



Nous constatons une très légère augmentation du nombre de partenaires financeurs entre l'année du diagnostic et l'année du suivi-post ingénierie DLA.

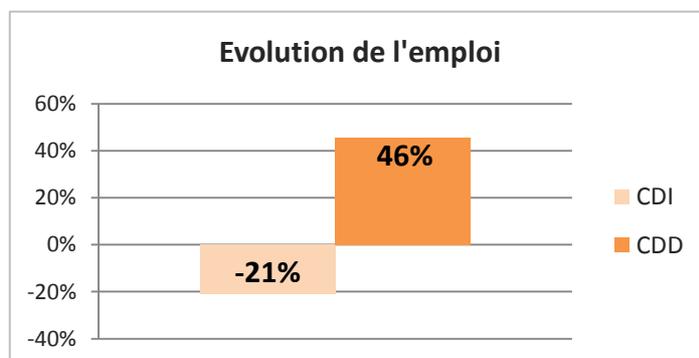
Graphique n°19 – Evolution du nombre de partenaires financiers

L'augmentation non négligeable des conventions pluriannuelles est due en grande partie à une structure qui a développé 23 nouvelles conventions¹⁵. Sans cette hausse, les conventions pluriannuelles lors du suivi-post seraient au nombre de 46, soit une **diminution de 4%** par rapport à l'année du diagnostic. Cette situation peut s'expliquer compte tenu du contexte de rigueur budgétaire dans lesquelles se trouvent les pouvoirs publics.

V.2. Impact sur l'emploi et les ressources humaines

Le nombre d'emplois total a augmenté de 8% entre le diagnostic et le suivi-post, soit 112 emplois créés. On constate dans le même temps une diminution de 28 ETP entre le diagnostic et le suivi-post, soit une baisse de 6%. Notons qu'une structure importante de l'insertion par l'activité économique comptabilise une réduction de 31 ETP (sur 249 ETP lors du diagnostic). En mettant de côté cette donnée dite aberrante (« outlier » en anglais), on obtient **une augmentation de 15% des effectifs, soit 124 emplois supplémentaires, et une légère hausse de 1,5% des ETP soit 3,5 ETP supplémentaires**. Ceci indique que des emplois à temps partiel ont été créés mais aussi que le temps de travail par salarié a été réduit dans certaines structures. Cela peut être possible par l'amélioration des processus internes ou par la mutualisation-fusion. Quoiqu'il en soit, ces chiffres illustrent une tendance à la **dégradation de la qualité de l'emploi associatif**. Cela est confirmé par le graphique n°20, construit sans incorporer non plus la structure importante de l'IAE.

Nous constatons une diminution non négligeable des emplois CDI entre le diagnostic et le suivi. Lors du précédent suivi-post, l'évolution des CDI était faible mais positive (+5%). Parallèlement, nous notons une hausse importante des CDD (tous types confondus) de l'ordre de 46%.

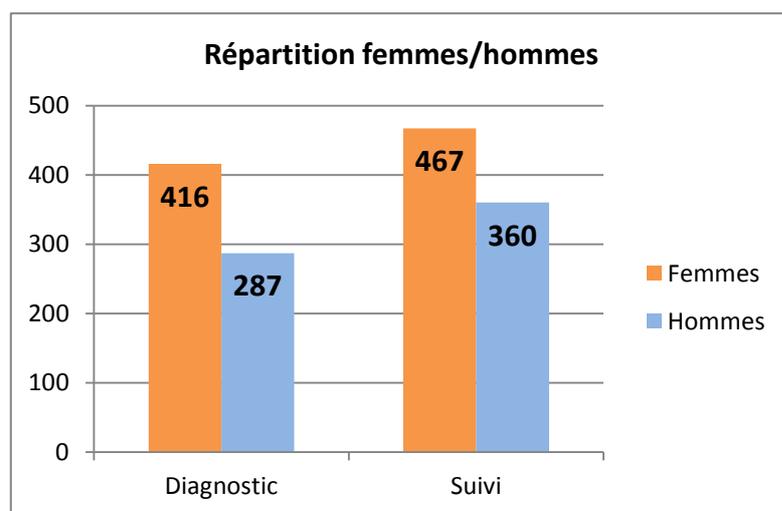


Graphique n°20 – Evolution de l'emploi entre le diagnostic et le suivi

¹⁵ Cette structure développe ses activités avec des ambitions importantes. Elle s'apprête à changer de locaux en partenariat étroit avec la ville de Rennes.

Ces constats ne sont pas étonnants au regard des derniers chiffres de la CRESS Bretagne qui constate une **diminution de l'emploi associatif sur les quatre trimestres consécutif de 2017**; ce qui n'est jamais arrivé sur les vingt dernières années.

Sur notre échantillon, le nombre de contrats aidés a augmenté de 38% entre le diagnostic et le suivi-post.¹⁶ En 2017, **67% des structures étudiées ont recours à un ou plusieurs contrats aidés** si bien que les **emplois aidés représentent 2,3% de l'effectif salarié total** toutes structures confondues. Il faut noter que les effets de la réforme des contrats aidés ne sont pas encore pleinement visibles sur cette période. Face à la fin de ces contrats, une partie des associations ont été en capacité d'anticiper et de pérenniser leurs emplois. Par exemple, via l'aide à l'emploi associatif d'intérêt régional (EAIR). D'autres se retrouvent dans des situations délicates, sans être en capacité d'actionner les leviers nécessaires. Les nouveaux contrats « Parcours Emploi Compétence » (PEC) s'avèrent encore difficilement mobilisables par les structures de l'ESS.



Graphique n°21 – Répartition hommes/femmes salariés

Le nombre de femmes est supérieur au nombre d'hommes dans les équipes salariées. Cela n'est pas étonnant sachant que les femmes sont surreprésentées dans l'emploi associatif¹⁷. Cela dit, la progression du nombre d'hommes embauchés est beaucoup plus forte que pour les femmes: 25% d'hommes embauchés en plus, 12 % pour les femmes.¹⁸

Pour cette dernière analyse, nous avons également mis de côté la structure la plus importante de notre échantillon en termes d'emplois qui constituait une donnée extrême. Cette association d'insertion par l'activité économique employait 425 hommes et 115 femmes au 31/12/2017.

V.3. Impact sur l'engagement bénévole et les adhérents

D'après l'enquête de Recherches et Solidarités sur l'opinion des responsables associatifs en Bretagne en 2017, leurs deux premières préoccupations s'avèrent être les ressources humaines bénévoles pour 59% des responsables, suivies par le renouvellement des dirigeants bénévoles pour 50 %. Le DLA peut constituer une réponse intéressante à ces inquiétudes car le dispositif contribue à redonner du souffle aux équipes et à remobiliser autour d'un projet commun et partagé.

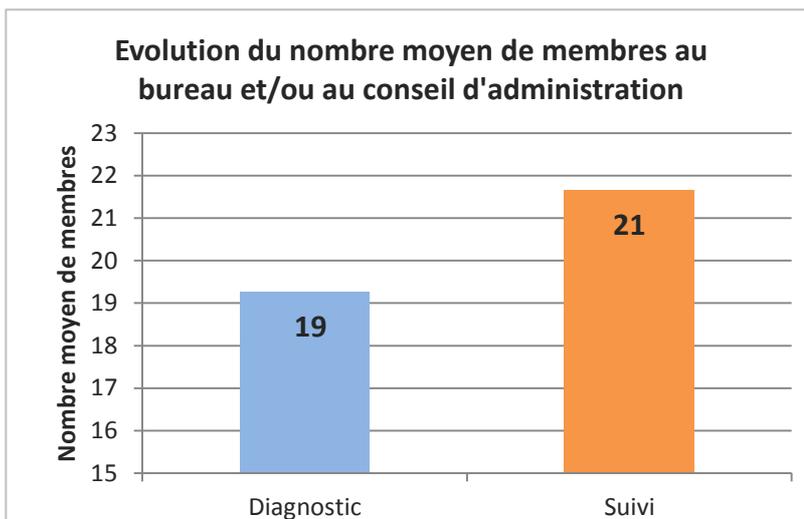
La campagne de suivi-post ingénierie 2018 relève que **trois accompagnements** sur les 20 étudiés se sont particulièrement penchés sur la question de l'implication des bénévoles dans les instances dirigeantes et de leur renouvellement.

¹⁶ Calcul réalisé sans la structure importante de l'IAE

¹⁷ En 2012, 69% des salariés des associations étaient des femmes d'après le rapport de Viviane Tchernonog et Edith Archambault ci-contre : https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/divers/reperes_asso-paris_CPCA.pdf

¹⁸ Calcul réalisé sans la structure importante de l'IAE

Le nombre moyen de bénévoles engagés comme élus au sein des instances de gouvernance associatives a augmenté de 10% entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement de cette année.



Graphique n°22 – Evolution du nombre moyen de membres dans les instances de gouvernance

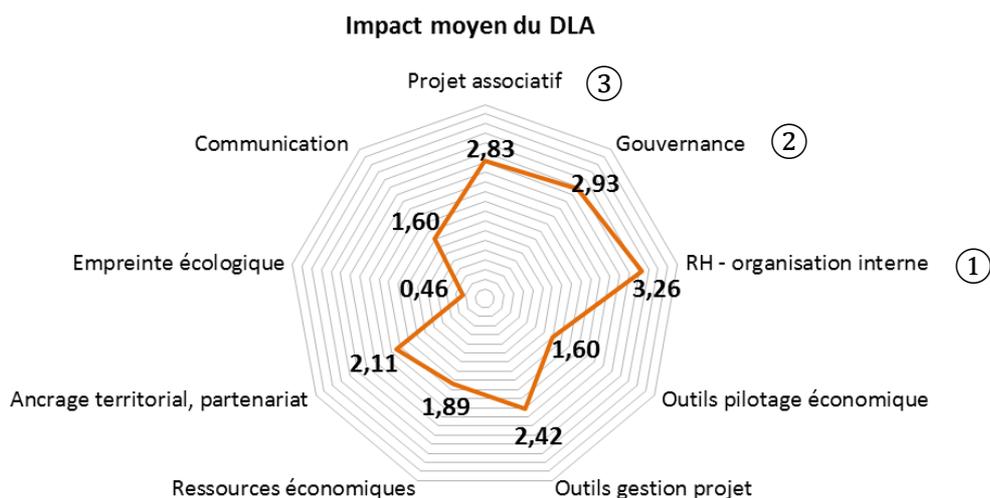
Le nombre moyen d'adhérents au sein des associations rencontrées était est quant à lui plutôt constant. On note une augmentation d'à peine 1% entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie. En 2017, les associations comptaient 221 adhérents en leur sein en moyenne.

La différence de variation entre l'évolution du nombre total de bénévoles et le nombre d'adhérents semble indiquer qu'il est plus facile de mobiliser les gens lorsqu'on les invite à véritablement s'impliquer dans la vie d'une structure.

VI. Les apports du DLA au-delà des chiffres

VI.1. Le regard des structures

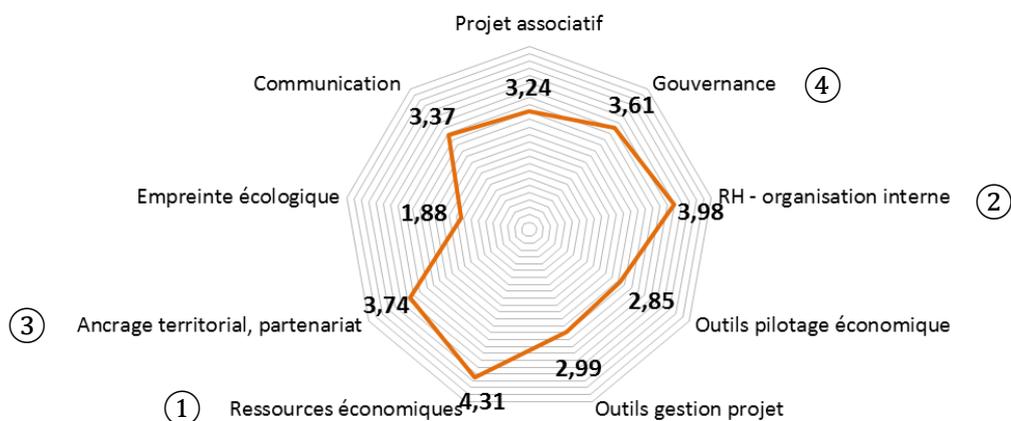
D'après la mesure de performance DLA 2017 au niveau national, **73% des structures interrogées estiment que le DLA a eu des effets positifs et durables.**¹⁹ Ici, nous cherchons à détailler ces effets. Pour cela, nous avons demandé aux structures étudiées de noter différentes thématiques d'accompagnement de 0 à 5 où 5 correspond à la thématique qui a le plus bénéficié du DLA in fine. Nous avons agrégé leurs réponses pour obtenir une note moyenne sur chaque catégorie.



Graphique n°23 – Appréciation par les structure de l'impact du DLA

Dans une démarche plus prospective, le graphique ci-dessous tente de donner un aperçu des préoccupations des associations quant à leur avenir. La consigne était : *Notez ces thématiques de 0 à 5 où 5 correspond à la thématique qui, selon vous, demandera le plus d'effort pour relever les défis de votre environnement associatif.* Les catégories sont les mêmes que celles du précédent graphique.

Appréciation par les structures des enjeux pour leur avenir



Graphique n°24 – Appréciation par les structures des enjeux pour leur avenir

¹⁹ <https://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/10/Synth%C3%A8se-MP-DLA-12-pages-VF.pdf>

A- Partager un projet qui fait sens

D'après les chiffres au niveau national, 82% des structures accompagnées par le DLA indiquent qu'elles ont clarifié leur projet associatif et constaté une redynamisation du collectif.²⁰ D'après le graphique n°23, **le DLA a un impact non négligeable sur le projet associatif** (3^{ème} position).

« Le DLA nous a permis de prendre le recul suffisant pour prendre conscience de ce qu'on faisait. On n'en avait pas forcément conscience avant parce que tout simplement, on était la tête dans le guidon, dans le présent. »
Parole de structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018

Quelle que soit la demande initiale d'accompagnement, le DLA met au cœur de la démarche le projet associatif de la structure. Souvent happées par la gestion du quotidien, l'accompagnement est l'occasion pour les structures de prendre le temps de revenir collectivement sur l'historique et les fondamentaux du projet et de ses valeurs, tout en levant les possibles incohérences. L'objectif est d'arriver à un projet clarifié, où chacun puisse se reconnaître et s'épanouir. De fait, un projet partagé s'avère un préalable incontournable pour chaque structure. Le groupe se dote ainsi d'une base solide qui fédère ses membres, développe son empowerment et lui permet d'envisager son avenir, d'aller jusqu'au bout de ses projets. Cela donne un cap qui permet la mise en mouvement du collectif. De fait, le projet associatif évolue avec la vie de l'association. Il paraît donc utile de questionner régulièrement cet objet commun pour s'assurer qu'il garde sa cohérence et son sens.

« Certains bénévoles, qui venaient essentiellement pour donner des cours, ne réalisaient pas forcément l'envergure du travail accompli par l'association. Avec le DLA, les bénévoles ont une meilleure connaissance des activités de l'association et une meilleure compréhension du projet associatif dans son ensemble. Cela facilite l'adhésion au projet et à ses valeurs. »

Parole de structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018

B- Le DLA comme outil de mobilisation d'un collectif

Tout d'abord, il apparaît nécessaire que le DLA réponde à une **demande collective volontaire** et engagée car le succès de l'accompagnement est fortement corrélé au niveau d'investissement des acteurs impliqués. Les différentes parties prenantes des structures rencontrées ont généralement fait preuve d'une implication importante, surtout pendant les séances avec le prestataire. En effet, la venue d'un professionnel extérieur pousse les structures à dégager du temps coûte que coûte. En cas de tensions, la présence d'une tierce personne permet de faciliter le dialogue, de dépassionner certains sujets, de dissiper des malentendus ou de révéler des non-dits. Entre ces séances, nous constatons que les structures peuvent avoir plus de difficultés pour organiser des temps de travail collectifs utiles pour préparer et s'approprier les actions réalisées avec le prestataire.

« Il est certain qu'il y a eu plus de participation que si nous avions engagé le même travail sans le DLA »
Parole de structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018

« Le DLA a clairement été un outil pendant une année pour se voir souvent avec les gens qui avaient envie de s'investir. Dans une fédération nationale, on se parle souvent par téléphone, par email, mais les moments pour se voir ne sont pas nombreux. Dans cet accompagnement, on y est allé un peu sur notre force physique. »
Parole de structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018

Les structures rencontrées jugent souvent que le rythme de l'accompagnement a été soutenu, intense. Le DLA demande effectivement aux structures un investissement important ; ce dont les

²⁰ <https://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/10/Synth%C3%A8se-MP-DLA-12-pages-VF.pdf>

structures bénéficiaires sont prévenues en début d'accompagnement par le chargé de mission DLA, même si elles n'en prennent pas forcément pleinement conscience au démarrage.

C- Un modèle socio-économique au service du projet

Au regard du graphique n°24, nous constatons que les **ressources économiques constituent la première préoccupation des structures rencontrées pour leur avenir**. Même si la situation économique des structures s'est globalement améliorée suite à l'accompagnement, les structures ne jugent pas que l'action du DLA ait été prépondérante sur ce point d'après le graphique n°23. Il est intéressant de noter cet écart entre l'inquiétude ressentie par les structures et le besoin d'accompagnement identifié sur ce point.

Les ressources économiques ne constituent qu'une partie des moyens au service du projet. Ainsi, il est rare d'axer un accompagnement exclusivement sur cette thématique. Une difficulté financière s'avère même souvent être le symptôme d'une problématique plus profonde. Dans le même temps, en cas de situation d'urgence, il apparaît nécessaire de lancer les premières démarches d'accompagnement par l'angle économique.

L'inquiétude marquée concernant les ressources économiques peut s'expliquer par les « profondes mutations dans le financement des associations »²¹ tant en volume qu'en nature. « Dans le contexte actuel de crise économique et de déficit public, les financements publics sont appelés à se contracter encore davantage, tandis que les marges de manœuvre possibles en matière de financement privé sont limitées. »²²

D- Un environnement partenarial développé

Comme nous le voyons sur le graphique n°23, le DLA contribue au **développement de l'ancrage territorial et partenarial** des structures (les liens avec d'autres acteurs du territoire et avec les politiques publiques locales, la reconnaissance locale, la mutualisation et la coopération ...). Au niveau national, 53% des structures accompagnées confirment l'impact du DLA sur le développement de leurs partenariats locaux.²³ Avec une plus grande affirmation de son identité, la structure est généralement plus en mesure de valoriser son utilité sociale. Elle apparaît alors plus à même de communiquer vers l'extérieur et d'aller au-devant des partenaires pour défendre ses intérêts. Lors des entretiens, nous remarquons que la clarification et l'affirmation du projet de la structure lui permettent de mieux se positionner vis-à-vis de son environnement partenarial et lui redonnent du pouvoir d'agir auprès de ses partenaires.

« Le DLA nous a permis, en nous réinterrogeant, de trouver une formulation plus adéquate pour communiquer autour de ce qu'est notre structure et de l'engagement autour. »

Parole de structures rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018e

Les besoins d'accompagnement sur cette thématique vont rester prégnants dans les années à venir au regard du graphique n°24.

²¹ Viviane Tchernonog, *Le secteur associatif et son financement, Informations sociales*, n°172, p.11-18, p.16

²² Ibid, p.18

²³ <https://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/10/Synth%C3%A8se-MP-DLA-12-pages-VF.pdf>

VI.2. Des défis pour l'avenir

A- La fonction employeur au sein des petites structures

Au regard du graphique n°24, l'item « RH et organisation interne » arrive en deuxième place dans les préoccupations des associations. Les entretiens réalisés en 2017 et 2018 dans le cadre de la consolidation de l'accompagnement révèlent que **les petites structures éprouvent certaines difficultés à assumer leur rôle d'employeur**. La demande d'accompagnement autour de cette thématique semble augmenter et la disparition progressive des emplois aidés pourrait bien renforcer cette tendance.

*« La gestion employeur est flippanante, d'autant plus qu'on n'a pas forcément les compétences. »
Parole de structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018*

D'une part, nous constatons parfois un manque d'information et de formation concernant la fonction employeur, notamment au sein des petites et moyennes structures qui n'ont pas la possibilité d'employer un responsable administratif et financier. D'autre part, la demande de réorganisation des postes et des tâches au sein des associations est prégnante car les salariés et bénévoles des petites et moyennes associations assument des fonctions souvent multidimensionnelles, ce qui peut créer des confusions voire des conflits. Le DLA pointe régulièrement ces dysfonctionnements et permet par son action de rééquilibrer la place de chacun, voire de former certains responsables.

Le DLA permet d'être attentif à la qualité de l'emploi associatif et aux fragilités que connaissent particulièrement les **petites et moyennes associations employeuses**. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par territoire (GPECT), RESO Solidaire participe à un travail de recherche sur les petites associations employant jusqu'à cinq salariés. Cette étude est réalisée, entre autres, avec la Direccte, Brocéliande Richesses Associatives, Vallons Solidaires, la CRESS Bretagne, les universités Rennes 1 et Rennes 2, BUG et We Ker²⁴. D'une part, il s'agira d'analyser les ressorts des élus associatifs à incarner la fonction d'employeur et d'autre part, d'étudier les carrières des salariés de ces petites structures.

B- Les bénévoles au cœur de la vie associative

Lors des rencontres avec les associations bénéficiaires du DLA, les problématiques autour de la gouvernance, de l'organisation interne et du renouvellement des bénévoles sont revenues presque systématiquement. **Dynamiser la vie associative est l'une des difficultés prégnantes** rencontrées par les associations : elles sont en effet nombreuses à s'interroger sur la façon dont elles pourraient inciter leurs bénévoles à s'engager durablement. Une enquête sur l'opinion des responsables associatifs de Bretagne réalisée par Recherches et Solidarités et publiée en 2017 vient étayer ces constats : 41% des responsables associatifs bretons interrogés estiment la situation concernant le bénévolat difficile ; 9% l'estiment même très difficile. Ainsi, il n'est pas étonnant de retrouver dans les premières préoccupations des associations interrogées la gouvernance ainsi que les ressources humaines et l'organisation interne (graphique n°24).

Le bénévolat est le pilier central de la vie associative et celui de ses responsables en est l'une de ses composantes structurantes. Leur renouvellement est crucial pour la vie de l'association et la dynamique du tissu associatif de manière générale. En effet, les associations accusant un manque de renouvellement de leurs bénévoles, notamment de leurs responsables associatifs bénévoles, se

²⁴ Nouvelle entité provenant de la fusion de la mission locale du pays de Rennes et la maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle (Meif)

retrouvent dans un entre soi qui pourra avoir tendance à scléroser l'organisation et rendre plus difficile son adaptation aux évolutions de son environnement, voire à terme, constituer un risque pour sa pérennité.

« Les temps collectifs ont favorisé l'implication si bien que le conseil d'administration, qui souffrait d'un manque de bénévoles, compte deux nouveaux membres plus jeunes En tant que bénévole, le DLA nous a permis de prendre conscience de pleins de choses, notamment des enjeux de gouvernance pour l'association. Quand je suis rentrée dans l'association, il y a un an et demi environ, j'avais également envie de m'investir dans le CA. Toutefois, je me posais la question de ma légitimité. Le DLA m'a autorisé en quelques sortes à m'impliquer d'avantage. »

Parole de structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018

Le DLA s'avère être une réponse pertinente aux problématiques de renouvellement des bénévoles. En effet, l'accompagnement est l'occasion de mobiliser et d'impliquer les équipes au sens large. Le processus d'accompagnement permet de **renforcer l'interconnaissance**, de renouer des liens de confiance et **relancer une dynamique d'équipe**. Ce travail sur la cohésion de groupe permet de faciliter la communication interne et la transmission des savoirs clés de l'association nécessaires au renouvellement des équipes. Retravailler ensemble le projet associatif permet à chacun de se réappropriier son contenu et de partager un but commun qui fait sens. Pour les membres les plus récents, c'est aussi l'occasion de se plonger dans l'histoire de la structure. **Avec l'affirmation de son identité, la structure est plus à même de communiquer vers l'extérieur, de donner envie, et ainsi d'attirer de nouveaux membres.**

VII. Conclusion

La mesure d'impact du DLA nous donne un aperçu de la santé du secteur de l'économie sociale et solidaire. Tout d'abord, nous avons pu constater que les structures contactent le DLA pour la première fois à un âge moyen de plus en avancé : de plus en plus de « vieilles » structures ressentent le besoin d'être accompagnées pour s'adapter aux évolutions qui affectent le monde de l'ESS. Par ailleurs, le DLA a su démontrer son efficacité et est aujourd'hui largement reconnu auprès des acteurs de l'ESS. Ainsi, les structures qui ont pu être réticentes face à un tel dispositif dans un premier temps sont maintenant plus enclines à le solliciter.

Cette année, la campagne de suivi-post n'a concerné que des associations ; ce qui nous donne un aperçu de la santé du secteur associatif.

La principale thématique traitée par le DLA reste le projet et la stratégie de développement qui en découle. Si les ressources économiques sont au cœur des problématiques, celles-ci se comprennent plutôt comme un moyen au service du projet. Le plus souvent, la priorité reste donc de clarifier le projet de la structure. Si la santé économique des associations analysées s'est globalement améliorée, nous avons toutefois constaté une précarisation de l'emploi associatif entre le diagnostic et le suivi avec une diminution non négligeable des CDI au profit d'une augmentation importante des CDD. Les ressources humaines apparaissent être un sujet d'inquiétude prégnant pour l'avenir des associations. Sachant l'importance de l'emploi associatif dans l'ESS du Pays de Rennes, se pencher sur la qualité de l'emploi associatif apparaît effectivement opportun.

Pour l'essentiel des associations, le bénévolat reste la ressource humaine principale. Face aux sentiments d'inquiétude concernant leur renouvellement, en particulier celui des responsables bénévoles, nous avons choisi de réaliser un travail de recherche plus approfondi sur cette problématique particulière cette année.²⁵

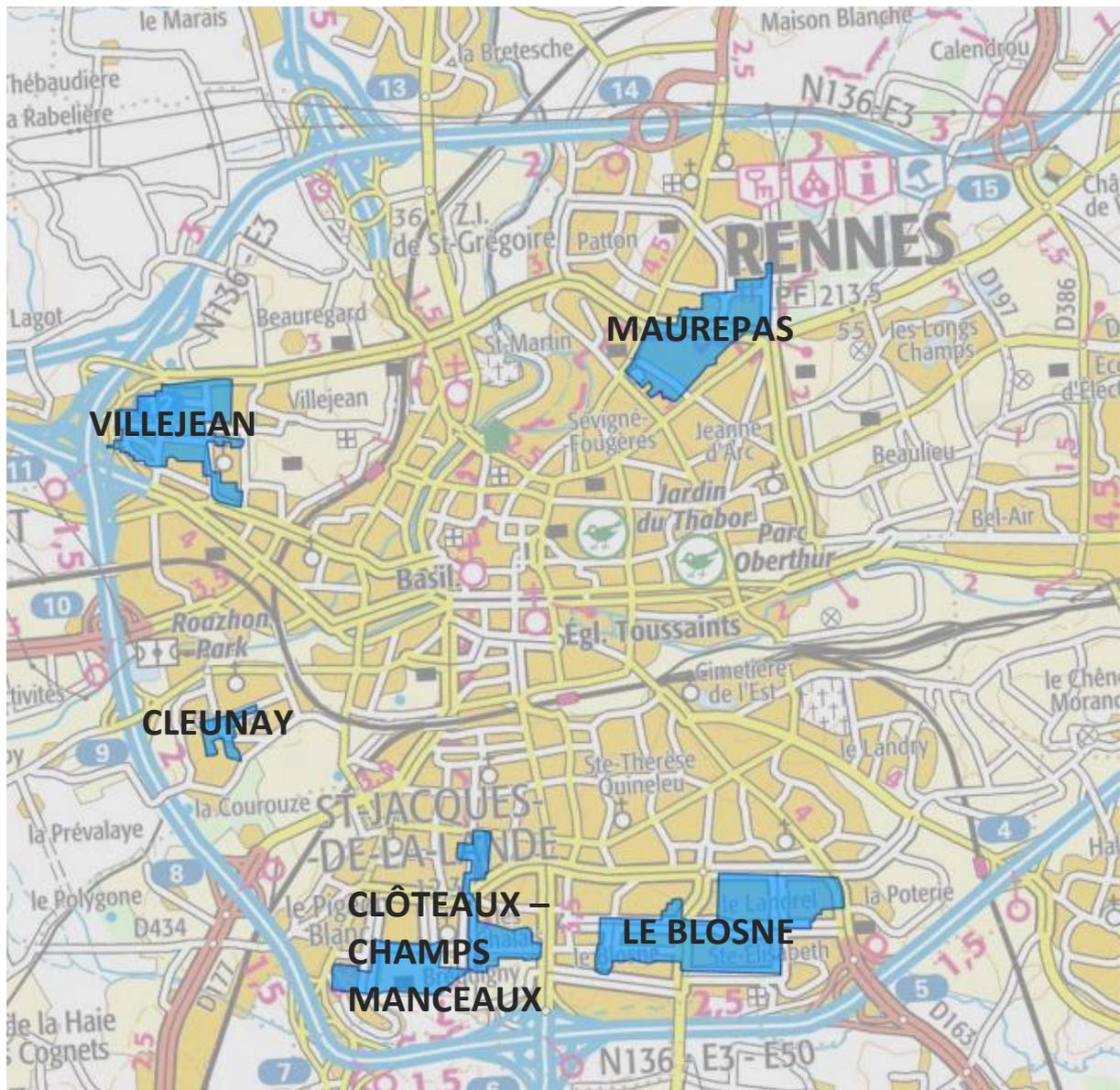
A travers ce présent rapport, nous avons pu constater que le DLA reste une réponse pertinente aux problématiques que rencontre le secteur associatif et plus largement celui de l'ESS.

²⁵ Mémoire de fin d'étude réalisé entre avril et octobre 2018

Les secteurs d'activités selon l'Avisé

	19 Secteurs d'activités	Périmètre (non exhaustif)
1	Accompagnement des entreprises	Activités de création et développement de l'activité, soutien administratif des entreprises, services aux entreprises ...
2	Agriculture	Activités de culture, élevage, exploitation forestière, pêche...
3	Animation sociale	Activités de développement social local, épicerie sociale, cadre de vie, médiation, prévention, sécurité...
4	Culture	Activités créatives, artistiques, spectacles, bibliothèques, musées...
5	Déchets, eau, énergie...	Activités dans le secteur de l'air, déchets, eau, énergie...
6	Développement durable et espaces verts	Activités de biodiversité, faune, flore, environnement urbain, gestion des espaces naturels, jardins, espaces verts, paysage, écomobilité, covoiturage ...
7	Education	Activités scolaires et péri-scolaire (aide à la scolarité), soutien à l'enseignement, promotion de l'accès à l'éducation...
8	Emploi	Activités d'accompagnement vers l'emploi, coaching, levée des freins périphériques d'accès à l'emploi (comme la mobilité) ...
9	Etablissement ou service d'accueil collectif	Activités d'accueil petite enfance (Etablissement d'Accueil de Jeunes Enfants, Aide Sociale à l'Enfance,...), accueil de migrants, accueil collectif, familiale, régulier ou occasionnel.
10	Formation	Activités d'organisme de formation, de formation pour adultes...
11	Hébergement social et médico-social	Activités d'EHPAD, maisons de retraites, instituts (IME, ITEP...), FJT, CHRS, Maisons relais,...
12	Loisirs	Activités récréatives et de loisirs, centre de loisirs (TAP, NAP), activités extra-scolaires, ALSH, ...
13	Numérique	Activités d'accompagnement informatique, développement web, NTIC...
14	Sanitaire	Santé, activités hospitalières et paramédicales, centres médicaux, laboratoires, ambulances...
15	Services aux personnes	Activités destinées à répondre aux besoins des particuliers dans leur vie quotidienne : ensemble des services contribuant au mieux-être des citoyens à leur domicile. Les services à la famille, de la vie quotidienne et aux personnes dépendantes.
16	Solidarité internationale	Activités à destination de pays étrangers
17	Sport	Activités liées au sport
18	Tourisme et écotourisme	Activités d'hébergement (hôtellerie), restauration, transport, écotourisme et patrimoine...
19	Autres	Merci de préciser

Les quartiers prioritaires de la ville de Rennes



Sources : <https://www.geoportail.gouv.fr/donnees/quartiers-prioritaires>

Nomenclature des thématiques d'accompagnement

4 Thématiques d'ingénierie		17 Sous-thèmes		Périmètre (non exclusif)
1	Stratégie, projet	1.1	Projet et stratégie	- Réflexion sur l'existence de la structure, ses buts et objectifs, son projet, ses ambitions, - Préparation et/ou mise en œuvre du changement des statuts ou de la nature de la structure.
		1.2	Gouvernance	- Schéma de décision interne, - Coordination des parties prenantes, - Manière d'administrer, - Participation des adhérents/bénéficiaires.
		1.3	Utilité sociale	- Impact social, utilité sociale de la structure et des actions, - Développement durable (sociale, économique, écologique), - Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE).
		1.4	Création, émergence d'une activité	- Préparation et/ou mise en œuvre d'un nouveau projet, nouvelle activité, nouvelle cible, nouveau territoire.
2	Ressources humaines, organisation interne	2.1	Fonction employeur	- Droit du travail, - Obligations de l'employeur, - Application des conventions collectives.
		2.2	Organisation interne	- Management, - Formalisation des rôles, - Articulation bénévoles/salariés, - Gestion du temps et planification des ressources, - Communication interne, - Fonctions supports (services généraux, achats, logistique, ...).
		2.3	Gestion et développement des compétences	- Recrutement, Emplois aidés, - Intégration des salariés, - Développement professionnel (entretien annuel et formation), - Evolution et mobilité professionnelle, - Bénévoles (renouvellement, intégration et fidélisation, compétences), - Transmissions, Transfert de savoir-faire, - Gestion prévisionnelle et territoriale de l'emploi et des compétences (GPEC et GTEC).
		2.4	Environnement de travail, QVT	- Gestion des conflits, - Gestion de l'intergénérationnel et des divergences d'engagement, - Conditions de travail et de rémunération, - Qualité de vie au travail (QVT), - Développement et structuration du dialogue social, - Instances représentatives du personnel (IRP).

3	Modèle socio-économique, gestion financière	3.1	Diversification des financements et de l'activité	- Viabilité économique de la structure,- Modèle de développement économique et financier,- Méthodologie de recherche, - Levée de fonds,- Partenariat avec des entreprises à but lucratif,- Connaissance du financement mécénal, européen, ...- Solutions financières (crowdfunding, ...).
		3.2	Outils de gestion, comptabilité, fiscalité	- Pilotage comptable, - Construction d'un budget, - Trésorerie, - Outils pour rendre compte aux financeurs, - Fiscalité.
		3.3	Restructuration économique et financière	- Rétablissement économique et/ou financier, - Pérennisation de la structure, - Restructuration.
		3.4	Adaptation aux obligations réglementaires	- Adaptation aux évolutions légales et au cadre réglementaire, - Mise en conformité suite à une réforme (Réforme de l'IAE, évolutions tarifations médico-social ...), à des nouvelles normes, règlements, ...
		3.5	Stratégie commerciale et de communication	- Méthodologie, accompagnement au développement de l'activité commerciale, - Communication, - Marketing, - Etude de marché, - Démarche qualité : Obtenir une certification, un label, un agrément, ... - Installation d'outils bureautiques.
4	Mutualisation, partenariat, filière	4.1	Dynamique partenariale et de coopération	- Outillage, accompagnement sur les formes de coopération à mettre en œuvre ou déployées pour favoriser une meilleure coopération, - Partenariat association/entreprise.
		4.2	Mutualisation, rapprochement, fusion	- Elaboration et mise en œuvre d'une mutualisation, d'un rapprochement ou d'une fusion de structures.
		4.3	Accompagnement de filières	- Animation territoriale ou de collectifs d'acteurs sur une filière, - Projet mêlant non lucratif et lucratif d'une ou plusieurs filières, - Structuration d'acteurs autour d'une activité commune ou d'une filière d'activité quel que soit leur statut.
		4.4	Relation aux pouvoirs publics	- Relations et partenariats avec les collectivités, les institutions publiques d'un point de vue général (réforme scolaire, réformes territoriales, marchés publics, méthode de réponse aux appels à projets...) ou spécifique (préparation de la structure à un partenariat particulier, amélioration de sa relation à la commune...).