

SYNTHESE ÉVALUATION 2019 L'IMPACT DU DLA SUR LES STRUCTURES ACCOMPAGNÉES DU PAYS DE RENNES

Version du 10/10/2019

Marius ANAGONOU - Master2 : Ingénierie de Projets en Economie Solidaire et
Développement (IPESD) – Le Havre



1
Accueil
et orientation
de la
structure

2
Conduite du
diagnostic
partagé et
élaboration du
plan
d'accompagne
ment

3
Mise en place
du plan
d'accompagne
ment dont
mise en œuvre
et suivi des
ingénieries

4
Consolidation
de
l'accompagne
ment

Suivi continu de la structure

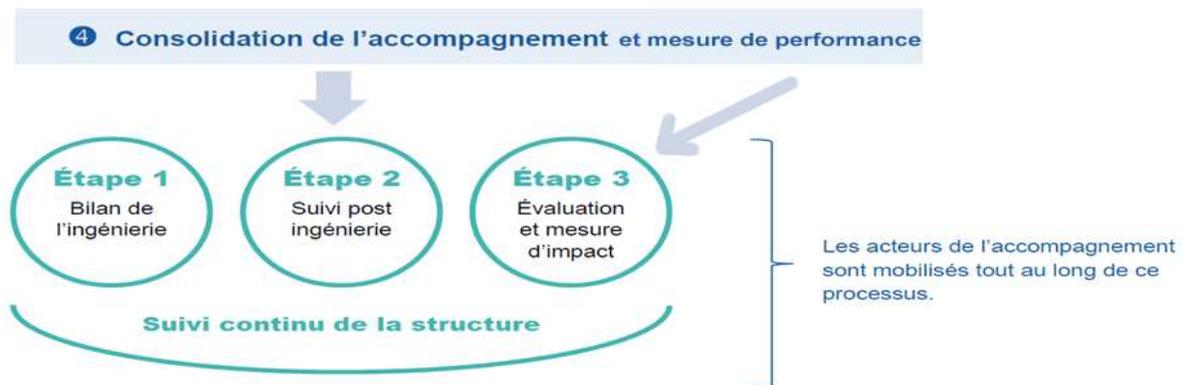
1	INTRODUCTION	2
1.1	Les phases de consolidation et de mesure de performance en bref	2
1.2	Méthodologie de la phase de consolidation	3
2	Temporalité des ingénieries	4
2.1	La durée des ingénieries.....	4
2.2	Le temps écoulé entre l'ingénierie et le suivi-post	5
3	Typologie des structures rencontrées.....	6
3.1	Localisation des structures rencontrées	6
3.2	Statut juridique des structures accompagnées et leur taille	7
3.3	Nombre d'interventions du DLA, et cycle d'accompagnement	8
3.4	L'emploi dans les structures accompagnées.....	8
4	Impact quantitatifs du DLA.....	9
4.1	Impact sur la situation économique des structures rencontrées	9
4.2	Impact sur l'emploi et les ressources humaines	12
4.3	Impact sur l'engagement bénévoles et les adhérents	14
5	Impact qualitatifs du DLA	16
5.1	Regard des structures rencontrées sur l'impact du DLA.....	16
5.2	Partager un projet qui fait sens.....	17
5.3	Mieux valoriser son utilité sociale.....	17
5.4	Un environnement partenariat développé, un ancrage territorial poussé.....	18
5.5	L'intérêt du suivi post ingénierie au regard des structures rencontrées	19
5.6	DLA comme un outil de cohésion et de mobilisation d'un collectif.....	19
5.7	Bénéficier d'un accompagnement qui permet de retrouver la confiance.....	20
6	Conclusion	20

1 INTRODUCTION

1.1 Les phases de consolidation et de mesure de performance en bref

Les phases de consolidation de l'accompagnement et de mesure de performance s'inscrivent dans la continuité et en cohérence avec les étapes précédentes (accueil, diagnostic partagé, ingénierie). Elle font référence à un ensemble d'actions de suivi et d'évaluation faisant suite à une ingénierie DLA dont bénéficie la structure. Ces actions permettent d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et de son appropriation, d'actualiser le plan d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins.

Le **cadre national** définit trois grandes étapes (voir schéma ci-dessous)



Source référentiel de la phase de consolidation de l'accompagnement et de la mesure de performance

Les étapes 1 et 2 constituent la phase de consolidation de l'accompagnement

- La première étape (**bilan de l'ingénierie**) vise à faire la transition entre l'ingénierie et la phase de consolidation de l'accompagnement. C'est une étape qui consiste à faire le bilan à chaud.
- L'étape 2 (**suivi post ingénierie**) consiste à faire un point de mise en œuvre du plan d'accompagnement entre 6 mois et 2 ans après le diagnostic. Son but est de mesurer le chemin parcouru par la structure, d'évaluer l'avancée de la mise en œuvre du plan d'actions défini avec le prestataire et de clore l'intervention du DLA.

Le cadre national spécifie que la phase de consolidation est généralisée à toutes les structures bénéficiaires a minima d'une ingénierie individuelle.

L'étape 3 constitue la phase de mesure de performance.

- La mesure de performance vise à mesurer les impacts de l'accompagnement sur l'évolution de structure. La performance se mesure sur la base de données objectivables recueillies dans la base ENEE. La méthodologie s'appuie sur la constitution d'un échantillon de structures bénéficiaires, de l'ordre de 8 pour le DLA pays de Rennes définie par l'Avisé.
- Par ailleurs, cette démarche est complétée par la réalisation, tous les 3 ans, d'une enquête qualitative auprès d'un échantillon de structures bénéficiaires menée par un prestataire missionné par l'Avisé.

La méthodologie du **cadre local** est une adaptation de ce cadre national. Les étapes 2 et 3 ont été menées de façon conjointe sur le périmètre de toutes structures accompagnées sur le pays de Rennes entre six mois et vingt-quatre mois après la fin de l'ingénierie.

L'évaluation menée au niveau local mesure à la fois les impacts quantitatifs et qualitatifs. Une partie des structures rencontrées dans le cadre de ce travail (échantillons de 8 structures) va servir à la mesure de performance 2020 qui sera menée par l'Avisé en 2020.

Dans ce rapport est présenté en premier lieu le périmètre d'action 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.

1.2 Méthodologie de la phase de consolidation

La phase de consolidation de l'accompagnement DLA réalisée par RÉSO solidaire, est l'occasion de recueillir les données utilisées pour la mesure d'impact. Ce suivi post ingénierie DLA a lieu entre **six à vingt-quatre mois** après l'accompagnement.

La présente étude se base sur un travail d'analyse entre avril et juillet 2019 sur un échantillon d'une trentaine de structure accompagnée par le DLA RÉSO solidaire entre 2017 et 2018. Cela représente 26 ingénieries individuelles et 1 ingénierie collective (voir tableau ci-dessous).

26 ingénieries individuelles :

<i>3hit combo</i>
<i>Accueil et Loisirs</i>
<i>Adom+ (AEF – Domi'service)</i>
<i>Aide à Domicile de Rennes (ADR)</i>
<i>Alfadi</i>
<i>Aroeven</i>
<i>Brin de Soleil</i>
<i>Comptoir du DOC</i>
<i>Coorace Bretagne</i>
<i>Elan Bâisseurs</i>
<i>Foyer Gantelles Fougère (ANPIHM)</i>
<i>Fédération Régionale des Groupes d'Etudes et de Développement Agricoles (FRGEDA)</i>
<i>Groupe d'Etude et de Développement Agricole (GEDA 35)</i>
<i>Groupe d'Etude des invertébré Armoricaïn (Gretia)</i>
<i>Langophonie</i>
<i>L'Armada Production</i>
<i>Le planning familial 35</i>
<i>MaDe</i>
<i>La Plomberie du Canal</i>
<i>Regards de Mômes</i>
<i>Si on s'alliait</i>
<i>Maison et Paysage de Bretagne (TIEZ BREIZ)</i>
<i>Union des Association interculturelles de Rennes (UAIR)</i>
<i>Union Régionale Pour l'Habitat des Jeunes (URHAJ) de Bretagne</i>
<i>Union Régionale des SCOP de l'OUEST (URSCOP)</i>

Une ingénierie collective :

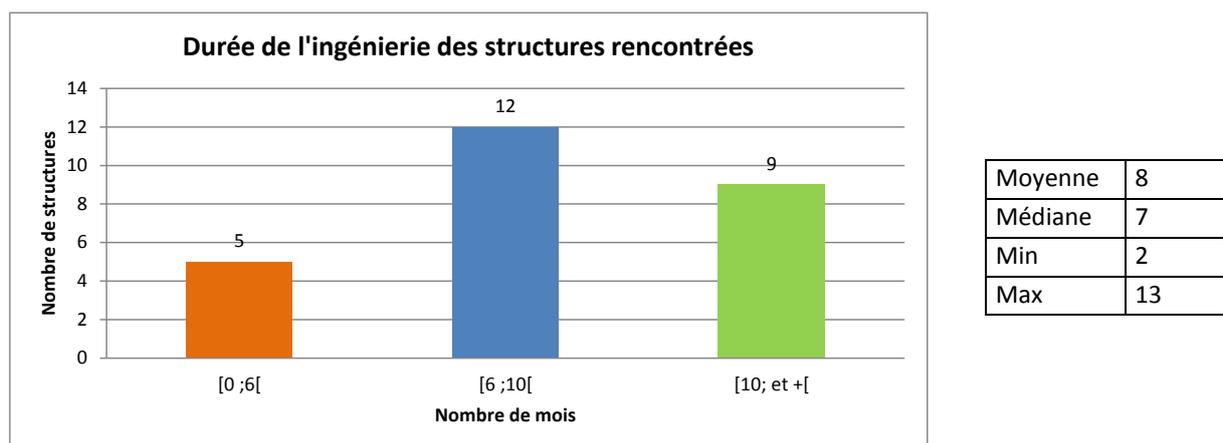
<i>Compagnons Bâtisseurs</i>
<i>Etudes et Chantiers</i>
<i>Steredenn (hors pays de Rennes)</i>

L'analyse quantitative lors des suivi-post ingénierie repose sur les données récoltées au 31/12/2018 des 27 structures. L'analyse qualitative se base sur les entretiens réalisés auprès de ces structures. Ces rencontres ont fait 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.

2 Temporalité des ingénieries

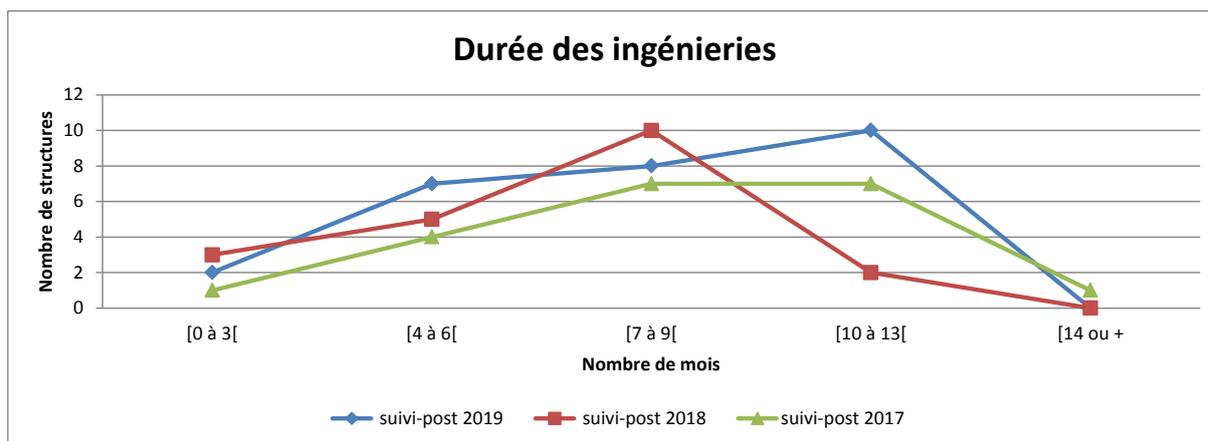
2.1 La durée des ingénieries

Au regard du graphique n°1 ci-dessous on constate que la durée moyenne entre le début et la fin de l'accompagnement est de **huit mois**. Elle s'est étalée **entre deux et treize mois**.



Graphique n°1- Le temps écoulé entre le début et la fin de l'accompagnement

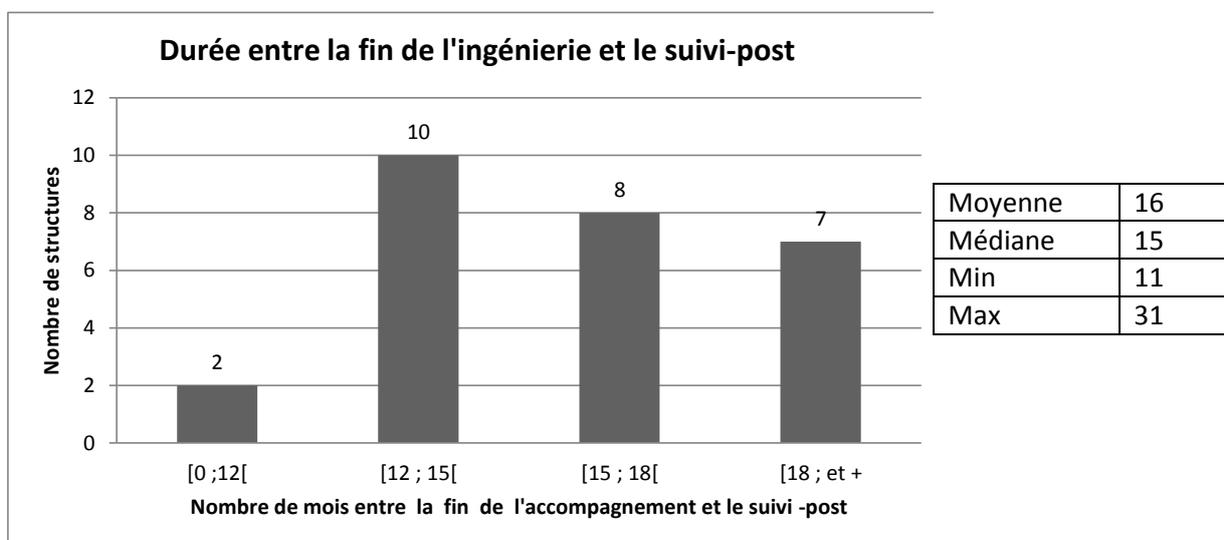
Le graphique n°2 suivant indique que la durée des ingénieries a tendance à augmenter sur un temps plus long au fil des ans. Cette durée d'ingénierie est fonction de la thématique traitée et des caractéristiques de la structure (taille et forme juridique). Un accompagnement sur une longue période permet d'espacer les séances avec le prestataire. Cela permet à la structure de mieux préparer les séances et de s'approprier les actions menées ainsi que les préconisations du prestataire avec l'ensemble des parties prenantes. Mais d'un autre côté allonger la durée peut aussi être un risque de perte de la dynamique dans le temps (énergie s'étiolé).



Graphique n°2 -Comparaison entre la durée des ingénieries réalisées en 2015 et 2017

2.2 Le temps écoulé entre l'ingénierie et le suivi post

Le graphique suivant indique la durée écoulée entre la fin de l'accompagnement et la phase de rencontre « suivi post-ingénierie ». Cette année, la phase de consolidation débute en moyenne sur seize mois après la fin de l'accompagnement.



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

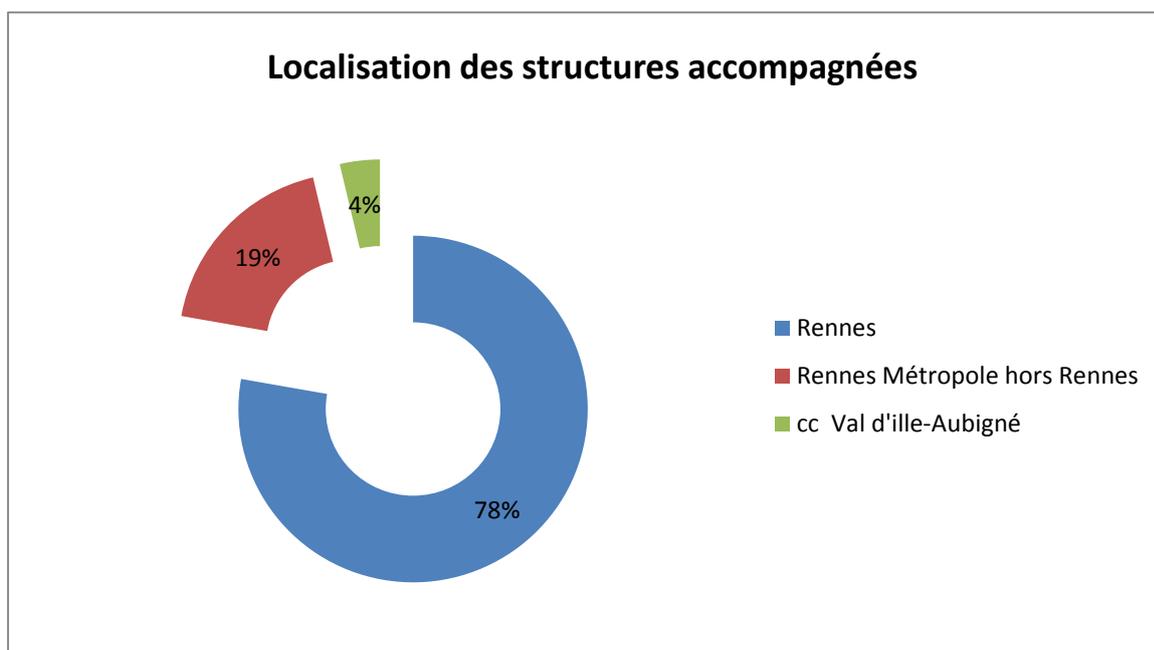
Cette période de l'après DLA est généralement nécessaire aux structures accompagnées afin qu'elles s'approprient les recommandations, outils et plans d'actions élaborées en commun accord avec le prestataire pendant la phase de l'accompagnement. Ce temps permet que la prise de recul soit effective et significative.

Il est important de noter que deux structures issues des secteurs respectivement de l'animation sociale et des services à la personne ont été rencontrées plus de vingt-quatre mois après leur ingénierie l'accompagnement. Elles avaient fait l'objet d'un suivi post ingénierie en 2018 dix mois après la fin de leurs accompagnements dû à des contraintes de disponibilité des acteurs des structures.

3 Typologie des structures rencontrées

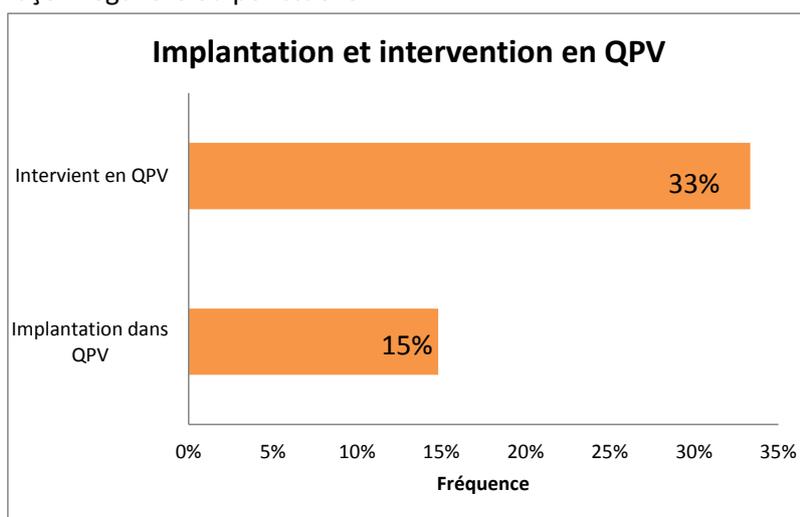
3.1 Localisation des structures rencontrées

Le graphique n°4 ci-dessus nous donne un aperçu de la localisation des structures rencontrées lors du suivi-post.



Graphique n° 4 Localisation des structures du suivi-post 2019

Le graphique suivant indique que parmi l'ensemble des 27 structures rencontrées, 15% d'entre elles sont implantés dans « Quartier Prioritaire de la ville »¹ et 33% interviennent dans ses quartiers de façon régulière ou ponctuelle.



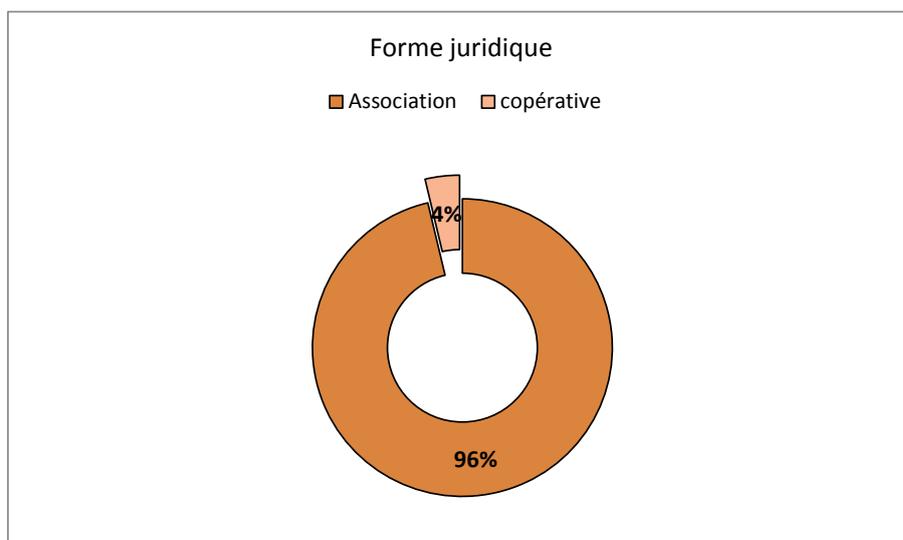
Graphique n°6- les structures et les quartiers prioritaires de la ville

¹ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/R46124>

Ceci correspond à la réalité du territoire. A Rennes, **les QPV sont au nombre de cinq²** et se déploient sur des zones relativement restreintes. Par ailleurs, une structure « implanté en QPV » ne veut pas forcément dire qu'elle agit sur la population du quartier vice et versa ou qu'elle bénéficie de financements spécifiques politique de la ville.

3.2 Statut juridique des structures accompagnées et leur taille

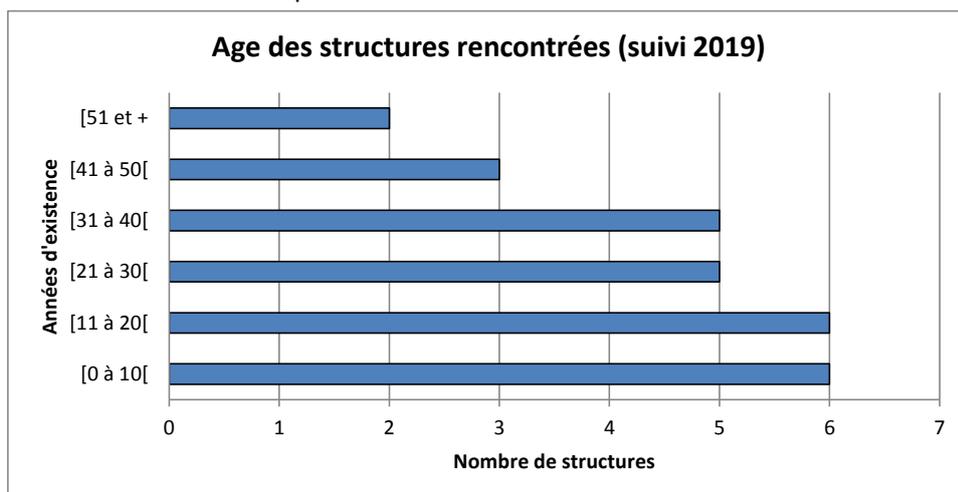
Au regard du graphique ci-dessous, nous constatons que 96% des structures rencontrées sont des associations. Ce constat n'a rien d'étonnant dans la mesure où l'on sait que les associations sont majoritaires dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Sur l'ensemble du territoire national elles représentent 78% des emplois du secteur en 2015³.



Moyenne	26
Médiane	25
Max	67
Min	3

Graphique n°7- Forme juridique des structures rencontrées lors de suivi-post 2019

Le graphique ci-dessous montre que les structures rencontrées sont âgées entre 3 à 67 ans et que la moitié d'entre elles ont plus de 25 ans.



Graphique n°8 L'âge des structures rencontrées en 2019

² <https://www.ouest-france.fr/bretagne/rennes-35000/rennes-la-population-des-quartiers-prioritaires-aussi-mobile-que-dans-toute-la-metropole-6312267>

³ Chambre nationale des chambres régionales de l'ESS, Panorama de l'économie sociale et solidaire en France édition 2015. P4.

3.3 Nombre d'interventions du DLA, et cycle d'accompagnement

Sur les vingt-sept structures ayant bénéficié d'accompagnement, **onze structures d'entre elles** ont fait appel au DLA plus d'une fois sur des thématiques d'accompagnement différentes. Cela témoigne de la confiance accordée à l'opérateur DLA et de la présence du DLA sur la durée.

L'opérateur DLA est largement reconnu auprès des acteurs de l'ESS. Les structures qui ont pu être réticentes face à un tel dispositif dans un premier temps sont maintenant plus enclines à le solliciter. Les structures ayant bénéficié d'un premier accompagnement individuel font appel au DLA pour un nouvel accompagnement en moyenne **sept années après**.

Cet écart temporel entre deux ingénieries individuelles varie en fonction des caractéristiques de la structure (taille et forme juridique) et aussi de l'évolution de son environnement.

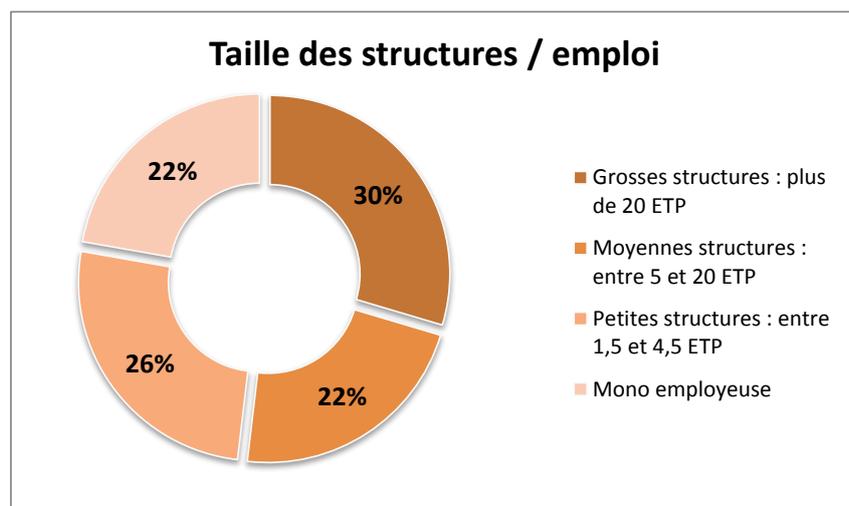
Il renvoie à la notion de cycle de vie, c'est-à-dire qu'une structure est confrontée à une nouvelle problématique de changement de vie tous les sept années en moyenne.

En nombre d'années :

Moyenne	7
Médiane	9
Min	2
Max	12

3.4 L'emploi dans les structures accompagnées

Le graphique ci-dessous montre que la majorité des structures évaluées sont de grosse taille ou de moyenne taille. Sur l'ensemble de l'échantillon relevé, la **moyenne est de 20,87 équivalent temps plein (ETP)** par structure.



Moyennes	20,87
Médiane	4,77
Max	231
Min	0

Graphique n°13- 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 d’elle comprend respectivement 65.55 et 217 équivalents temps plein (ETP).
- ✓ Deux autres structures importantes sont issues des services aux personnes et spécialisées dans les services à domicile chez les particuliers (45 ETP) et une coopérative d’activité et d’emploi représente 42 ETP.

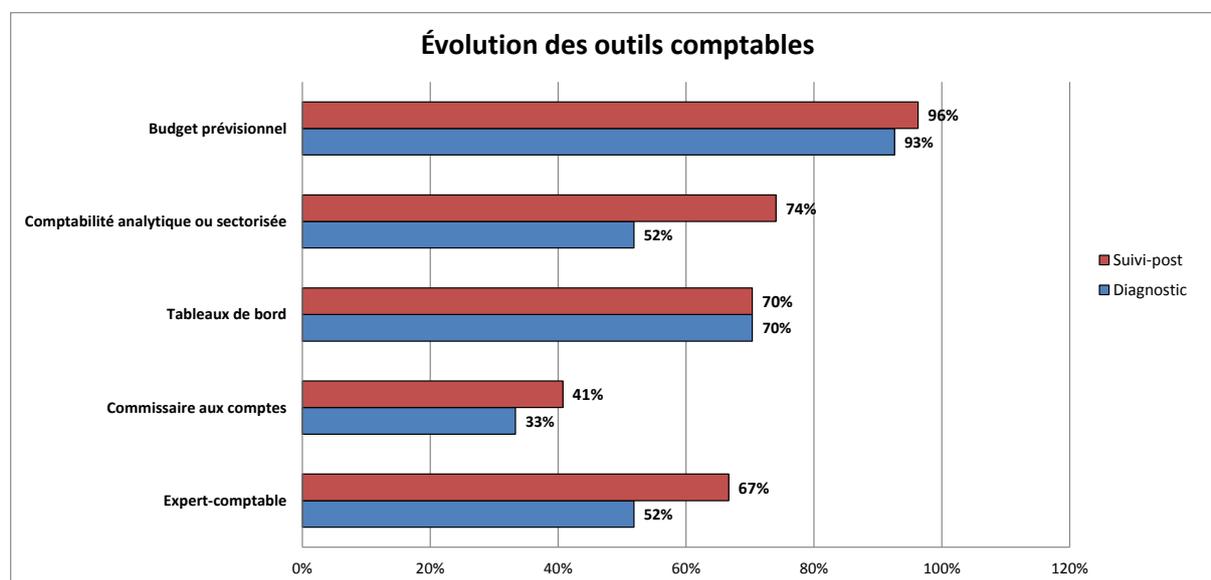
4 Impact quantitatifs du DLA

4.1 Impact sur la situation économique des structures rencontrées

La pérennisation de l’activité voire le développement d’une structure est souvent lié à sa « santé » économique. « *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 meilleurs conditions* »⁴. Autrement dit, si le profit n’est pas la finalité d’une structure de l’économie sociale et solidaire, l’efficacité économique est une condition nécessaire à la pérennisation de son utilité sociale et au déploiement de son projet.

L’une des finalités du DLA est d’agir sur la consolidation de modèle socioéconomique des structures bénéficiaires afin de 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 s’est globalement améliorée entre l’année du diagnostic et l’année de suivi post-ingénierie



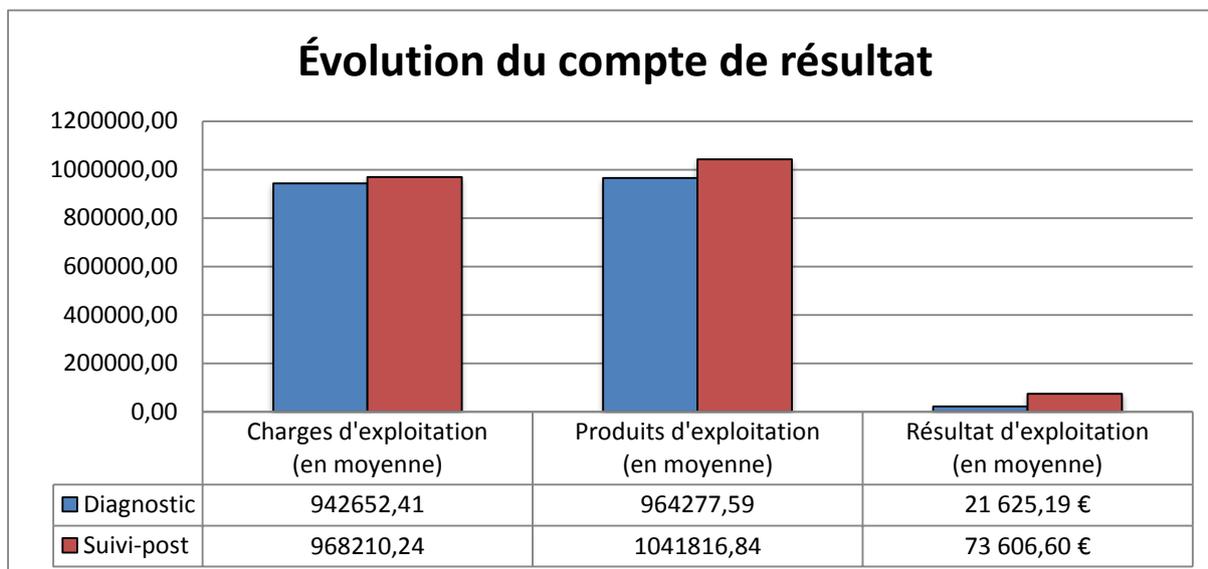
Graphique n°16- Pourcentage de structure utilisant les outils comptables ci-contre entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement.

A partir du graphique ci-dessus, nous remarquons qu’actuellement **67% des structures rencontrées font appel à un expert-comptable, 74% utilisent une comptabilité analytique ou sectorisée**, contre 52% au moment du diagnostic.

⁴ Avise, Stratégie pour changer d’échelle, le guide des entreprise sociale veulent se lance, 2014, P12.

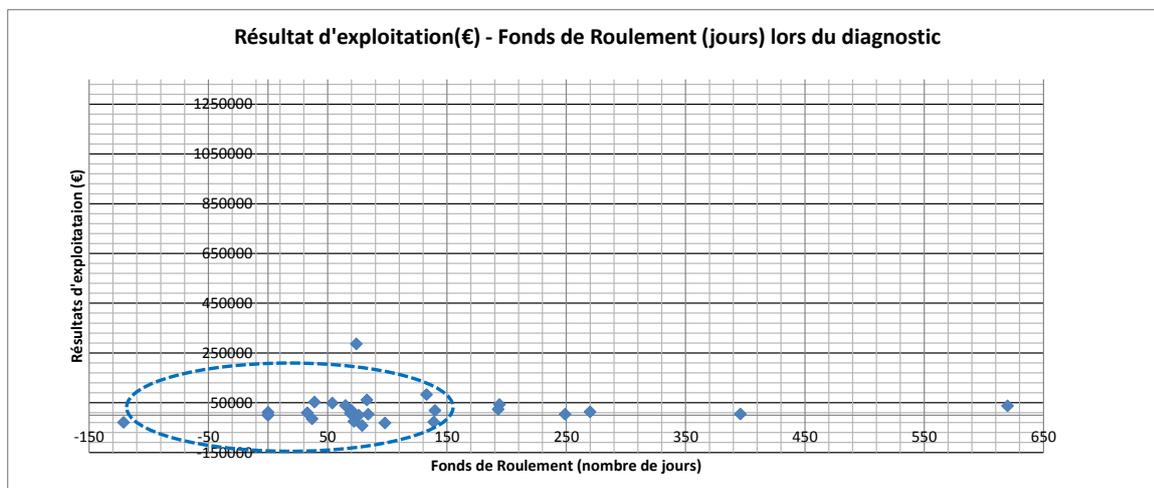
Le graphique suivant nous montre l'évolution moyenne du cycle d'exploitation des structures rencontrées. Nous pouvons constater une augmentation moyenne des charges et produits d'exploitation entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement, une amélioration moyenne du montant du résultat d'exploitation qui est de 73 606.60 € lors du suivi contre 21 625.19 € au moment du diagnostic.

La plupart des structures rencontrées ont un modèle socio-économique performant et rentable.

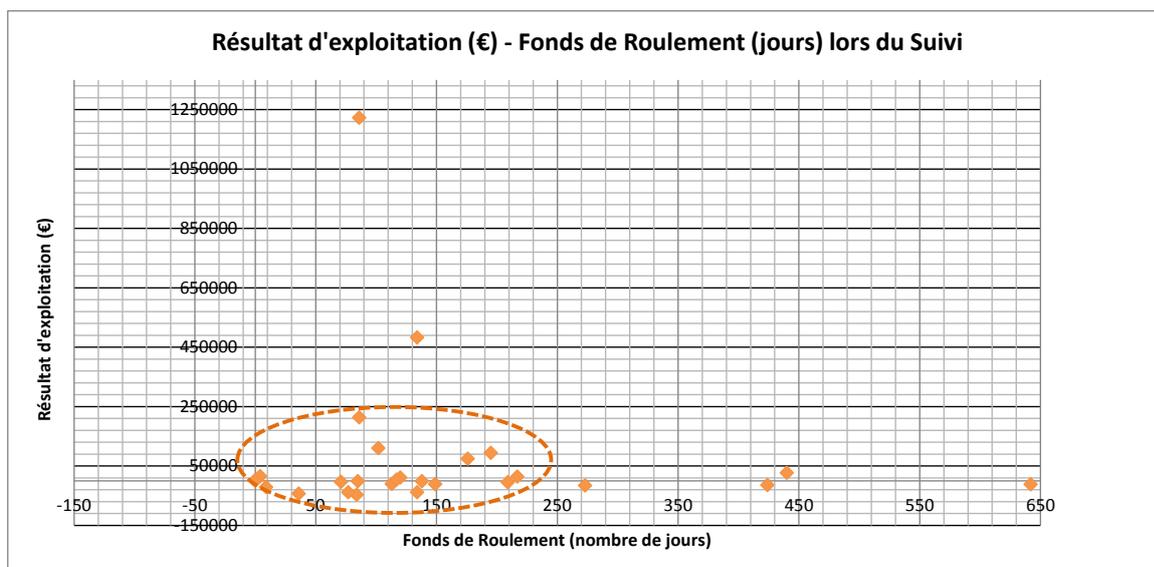


Graphique n°17- Évolution moyenne du compte de résultat d'exploitation

En analysant les deux graphiques n°18 et 19 ci-dessous, nous constatons une relative amélioration du fond du roulement entre le diagnostic et le suivi-post accompagnement. L'analyse du fond de roulement permet de s'assurer que la structure dispose assez de ressources stables pour faire face à ses emplois stable, entre autre que la structure présente une situation financière saine.



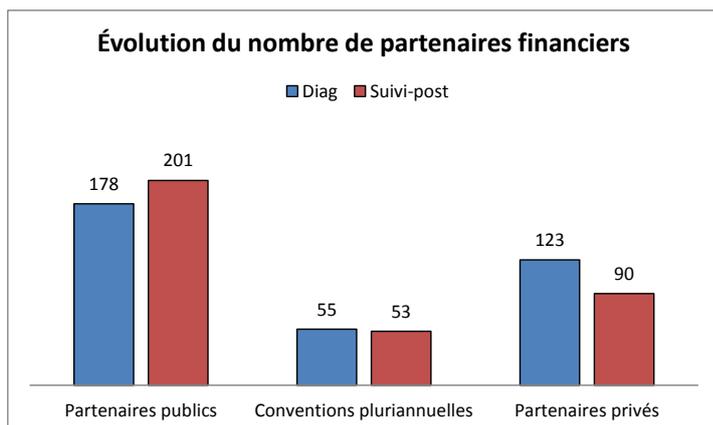
Graphique n°18- Résultat d'exploitation et fond de roulement lors du diagnostic



Graphique n°19- Résultat d'exploitation et fond de roulement lors du suivi

L'évolution du nombre de partenaire financiers est relativement faible. Dans le cadre de notre échantillon, l'Etat et les collectivités locales sont les premiers partenaires financiers des structures rencontrées.

On observe 201 partenaires publics au moment du suivi contre 178 relevés lors du diagnostic soit une augmentation d'environ 13%. Par contre le nombre de conventions pluriannuelles et de partenaires privés a diminué respectivement de (-4%) et de (-27%).



Graphique n° 20-Évolution du nombre de partenaire financiers

4.2 Impact sur l'emploi et les ressources humaines

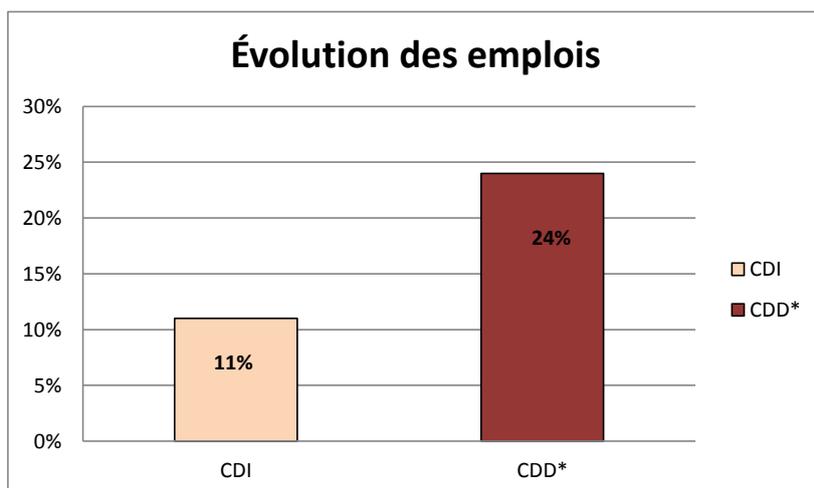
Le graphique ci-dessous présente l'évolution en termes d'emploi des structures ayant bénéficié d'un accompagnement DLA. Sur l'ensemble de notre échantillon nous notons une augmentation du nombre d'emploi total de 5% entre le diagnostic et le suivi-post, soit 32 emplois créés avec une augmentation du nombre d'ETP de l'ordre de 4%.

Notons que les données sont un peu différentes si on intègre les deux structures IAE dans l'échantillon.

En ajoutant les deux grosses structures à l'échantillon on obtient, une diminution du nombre d'emploi de 16% entre le diagnostic et le suivi-post, soit 211 emploi en moins.

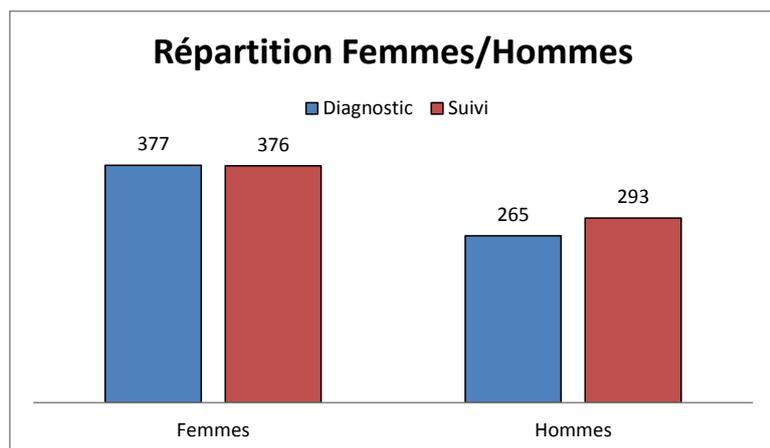
Cependant, le nombre de CDI progresse de 11% contre 24% pour les CDD (tous types de CDD confondus). Le nombre de structure ayant bénéficié d'un contrat en emploi aidé est de 33% sur l'ensemble de l'échantillon soit au total 14 emplois aidés (voir détail annexe 2) au moment du suivi-post ingénierie contre 5 emplois lors du diagnostic.

En résumé, nous pouvons dire que le DLA a eu impact positif sur l'emploi des structures rencontrées.



Graphique n° 21-Évolution de l'emploi entre le diagnostic et le suivi-post 2019

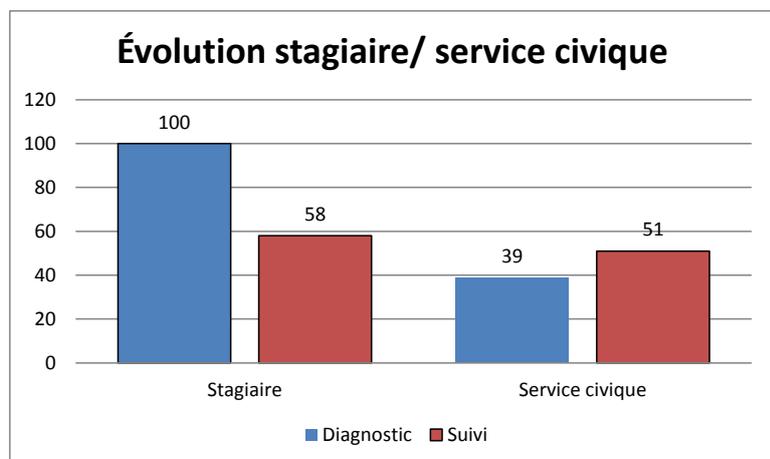
Le graphique ci-dessous nous indique que le nombre de femmes est supérieur au nombre d'hommes dans les équipes salariées. Par contre, la progression du nombre de d'hommes embauchés est beaucoup plus forte que la progression de femmes embauchées : soit 11% contre une diminution de 0.27% pour les femmes. Notons que pour cette dernière analyse, nous avons également mis de côté les deux structures importantes de notre échantillon en termes d'emploi qui constituaient une « donnée extrême ». Au 31/12/2018, ces deux structures d'insertion par l'activité économique ont embauché respectivement 233 hommes et 76 femmes pour la première et 75 hommes et 29 femmes pour la seconde.



Graphique n°22- Répartition hommes/femmes salariés

Le graphique ci-après indique que parallèlement aux équipes salariées, on constate une augmentation significative du nombre de volontaires en service civique, entre l'année du diagnostic et l'année du suivi post ingénierie. Par contre, le nombre de stagiaires baisse significativement entre le moment du diagnostic et l'année du suivi. Le nombre d'heures qui n'est pas comptabilisé ici, est plus important pour les volontaires en service civique que pour les stagiaires.

La tension sur la gestion de ressources humaines et financières reste forte, ceci en lien avec la charge de travail des structures.



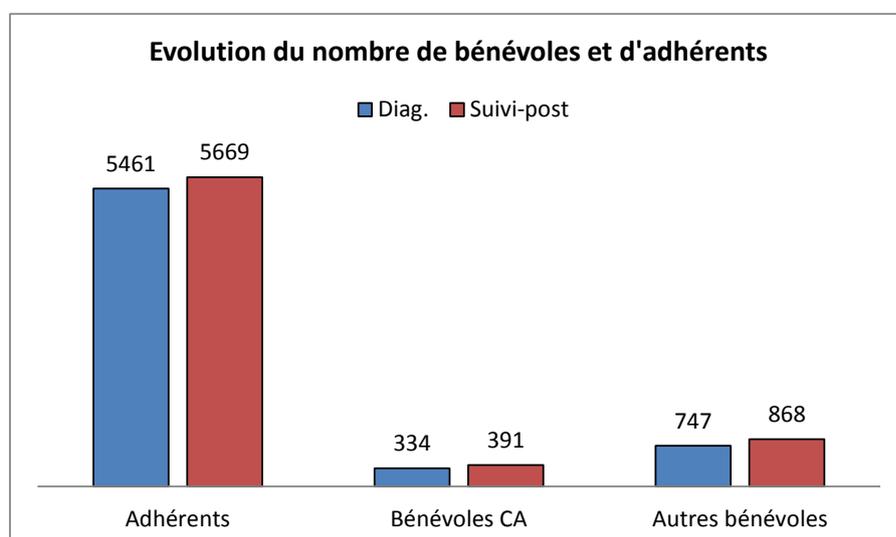
Graphique n°23- Évolution stagiaire/service civique

4.3 Impact sur l'engagement bénévoles et les adhérents

Le graphique ci-dessous présente les principales évolutions du nombre de bénévoles et du nombre d'adhérents. Nous pouvons constater que nombre de bénévoles engagés dans les Conseils d'Administration connaît une augmentation soit de 391 bénévoles au moment du suivi-post accompagnement contre 334 lors de la phase du diagnostic. Le nombre de bénévoles hors CA ou bénévoles d'activité connaît aussi une augmentation de 16%, soit 868 bénévoles au moment du suivi-post contre 747 lors de la phase du diagnostic.

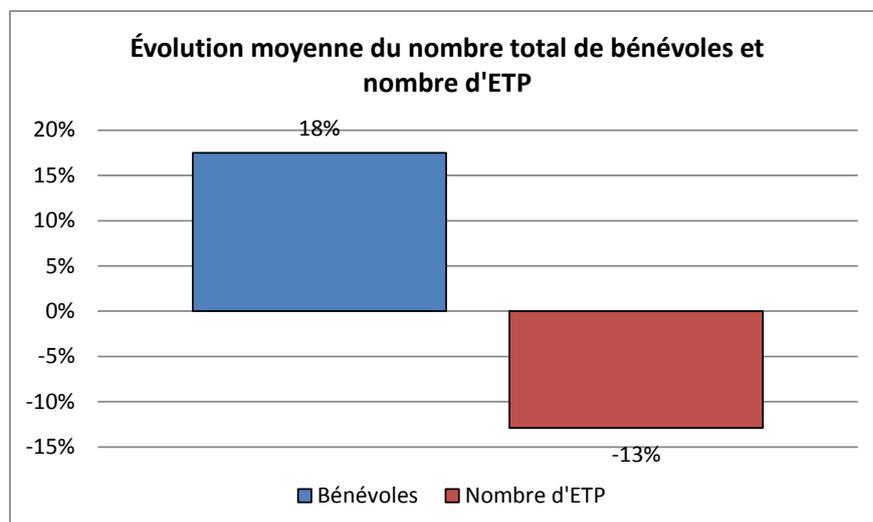
On peut conclure que la plupart des structures rencontrées a une forte capacité à développer une vie associative plus dynamique avec une implication du nombre de bénévoles de plus en plus forte.

Le nombre d'adhérents au sein des associations rencontrées a augmenté de 4% soit de 5669 au moment du suivi-post contre 5461 nombre d'adhérents au moment du diagnostic. Les données liées aux ressources humaines (bénévoles, adhérents) évoluent un peu comme celles des ressources financières (cf. sections ci-dessus). Cela semble indiquer une corrélation entre la santé financière d'une structure et son attractivité pour les personnes.



Graphique n°24- Évolution du nombre de bénévoles et d'adhérents

Le graphique ci-dessous indique l'évolution moyenne du nombre total de bénévoles au sein des structures rencontrées et nombre total moyen d'équivalent de temps plein (ETP) consacré par les bénévoles.



Graphique n°25- Evolution moyenne du nombre total de bénévoles et nombre d'ETP

Cette évolution importante du nombre de bénévoles ne suit pas la logique du temps consacré à l'animation et la gestion de la vie associative. On note une baisse de 13% du nombre d'ETP. Cela montre que la forme du bénévolat est plus ponctuelle et moins engagée sur la durée.

Cependant, on peut au-delà de tout ceci affirmer que le DLA a eu impact positif sur les structures accompagnées en particulier au niveau des bénévoles et de adhérents à créer une vie associative plus dynamique.

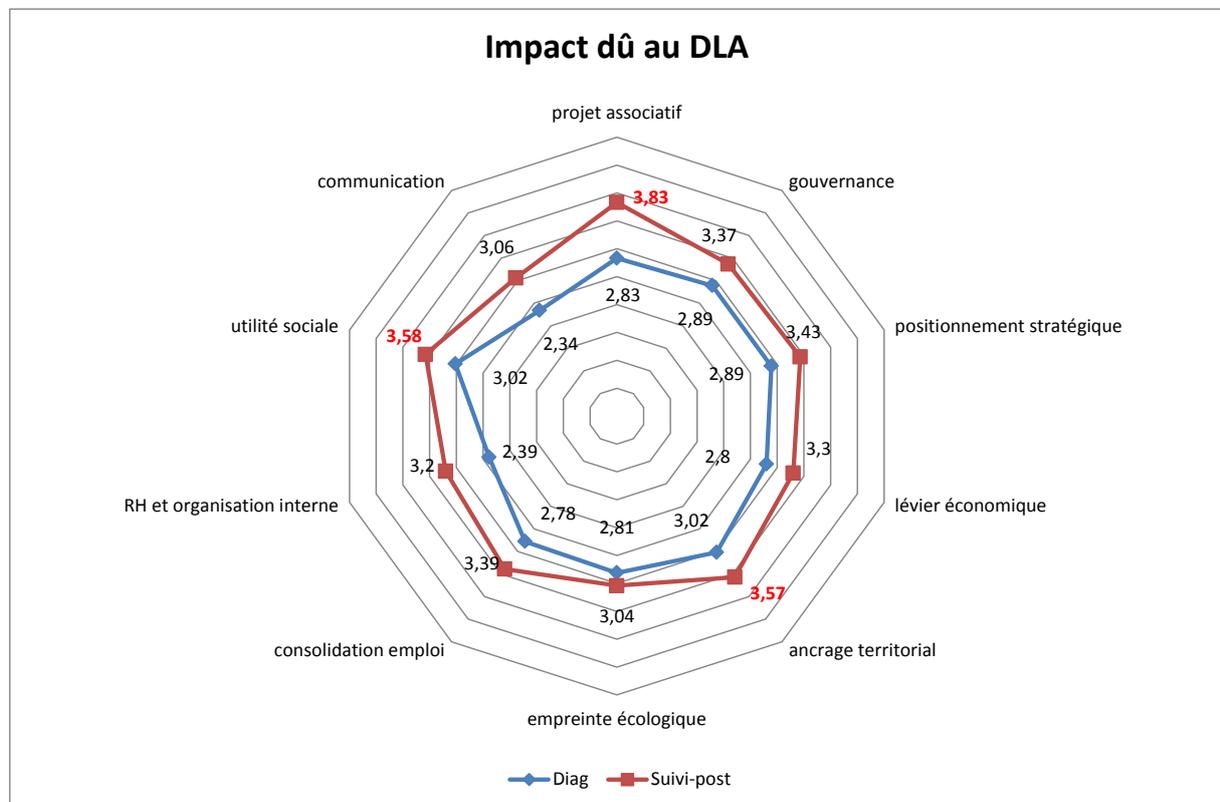
5 Impact qualitatifs du DLA

5.1 Regard des structures rencontrées sur l'impact du DLA

Dans une démarche plus prospective, le graphique ci-dessous tente de donner un aperçu des principales évolutions induites par le DLA aux structures ayant bénéficié d'accompagnement entre le moment du diagnostic et celui du suivi post ingénierie ainsi que les préoccupations des structures quant à leur avenir.

Pour cela, nous avons demandé aux personnes rencontrées de faire une auto-évaluation en notant différentes thématiques d'accompagnement de 0 à 5 où 5 correspond à la thématique ayant l'impact le plus élevé sur leur structure. Nous avons agrégé leurs réponses pour obtenir une note moyenne sur chaque catégorie.

Il paraît important de noter qu'un accompagnement DLA quel que soit son objet principal d'intervention peut avoir un impact sur l'ensemble des problématiques.



Graphique n°26- Impact dû au DLA

5.2 Partager un projet qui fait sens

Le graphique n°26 montre que les accompagnements ont eu un effet non négligeable sur la capacité des acteurs à mieux clarifier leur projet associatif. Ce résultat corrobore les chiffres de l'Avise en 2017, qui au niveau national montre que 82% des structures rencontrées déclarent avoir clarifié leur projet associatif et constatent une dynamisation du collectif⁵.

Quelle que soit la thématique d'accompagnement, le DLA est souvent l'occasion, pour les organisations de revenir sur les fondements de leur projet, de définir les valeurs et la vision de la structure. L'objectif est d'arriver à un projet clarifié, dans lequel chacun peut 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.

5.3 Mieux valoriser son utilité sociale

L'utilité sociale est une notion indéniable pour les structures de l'économie sociale et solidaire.

Selon Jean Gradey (2004) elle est définie comme « *Est d'utilité sociale toute action qui vise, notamment, la satisfaction de besoins qui ne sont pas normalement ou suffisamment pris en compte par le marché, et s'exerce au profit de personnes dont la situation nécessite la compensation d'un désavantage sanitaire, social, éducatif ou économique* »⁶.

Dans le cadre de notre analyse il ne s'agit pas de faire une évaluation approfondie de l'utilité sociale de chaque structure rencontrée, mais de voir l'évolution de celle-ci entre le moment du diagnostic et de l'après DLA et de détailler ses effets.

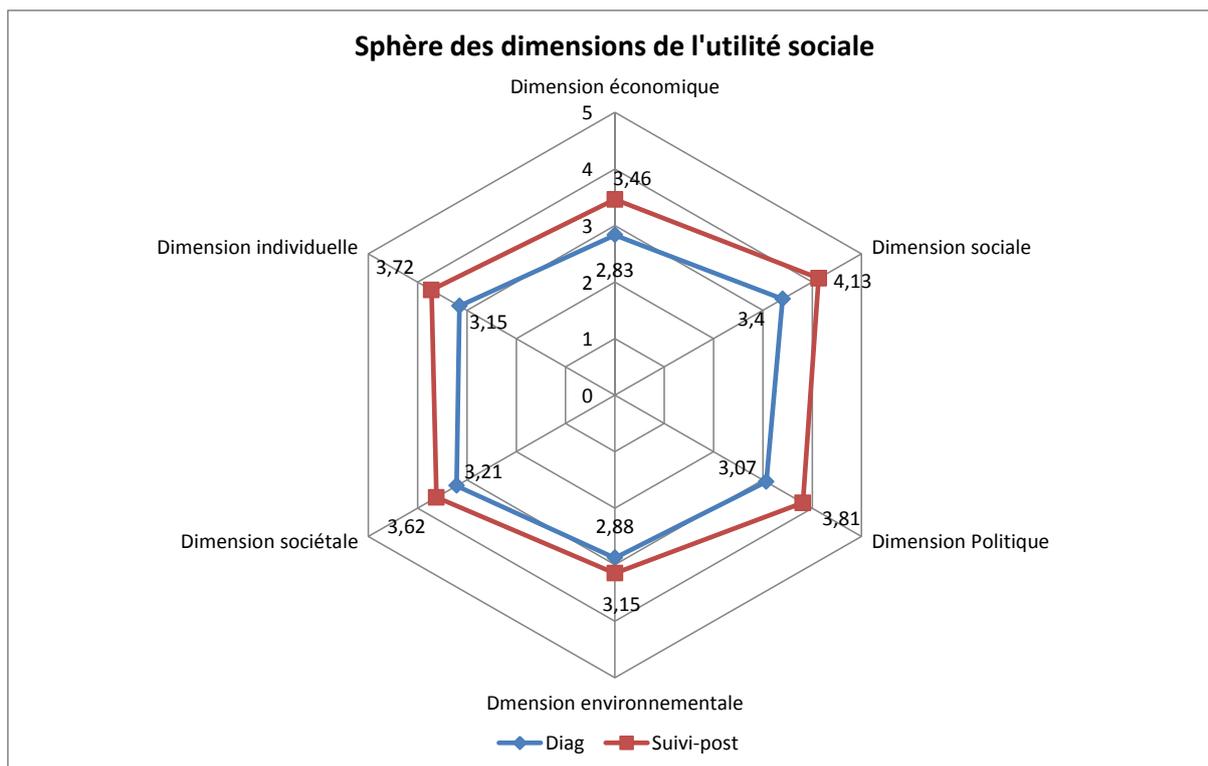
Pour se faire nous nous sommes inspirés des travaux réalisés par l'Avise⁷ sur l'évaluation de l'utilité sociale des structures. Il ressort donc que l'utilité sociale d'une structure se délimite en 6 dimensions : économique, sociale, politique, sociétale, environnementale, individuelle. Ces dimensions s'appréhendent à travers les bénéfices apportés à l'écosystème, au vivre-ensemble et aux individus. Pour cela, nous avons demandé aux structures étudiées de noter différentes dimensions de 0 à 5 où 5 correspond à la dimension la plus élevée. Nous avons agrégé leurs réponses pour obtenir une note moyenne sur chaque catégorie.

⁵ <https://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/10/Synth%C3%A8se-MP-DLA-12-pages-VF.pdf>

⁶ GADREY Jean, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », rapport de synthèse pour la DIISES ET LA MIRE, février 2004. P

⁷ La boussole stratégique (P74)

<http://adasi.org/wp-content/uploads/2016/10/La-boussole-strat%C3%A9gique-VF.pdf>



Graphique n°27- Niveau moyen de chaque dimension au moment du diagnostic et suivi post

Le graphique n°27 indique les principales évolutions de chaque dimension entre le moment du diagnostic et le suivi post. Nous constatons une évolution significative.

La mise en relation des graphiques n°26 et n°27 montre que l'intervention du DLA a eu un impact positif sur la capacité des structures à mieux valoriser leur utilité sociale auprès de leurs partenaires publics ou privés.

Même si la question de l'évaluation ou de l'impact social n'a fait l'objet d'aucune thématique d'accompagnement, le DLA contribue à sa pérennisation de l'activité de la structure, la consolidation de ses emplois et au sens plus large développe la capacité à mieux communiquer et faire valoir son utilité sociale.

5.4 Un environnement partenariat développé, un ancrage territorial poussé

Au regard du graphique N°26 on note que le DLA contribue au développement de l'ancrage territorial et partenarial des structures rencontrées (liens avec d'autres acteurs du territoire, avec les politiques locales, reconnaissance locale, mutualisation et coopération). En effet, l'enjeu du DLA reste d'aider la structure à mieux se positionner vis-à-vis de son environnement partenarial et surtout de gagner en visibilité.

La plupart des structures rencontrées affirment que le fait de mieux clarifier leurs projets associatifs et de mieux communiquer sur leur utilité sociale les amènent à gagner plus en notoriété et aussi de pouvoir mieux se différencier par rapport à leurs concurrents qui œuvrent dans les mêmes secteurs d'activité et surtout de développer plus de partenaires locaux.

« Le DLA a permis de clarifier l'identité, le projet collectif, le positionnement, et de pouvoir mieux valoriser notre utilité sociale, de mettre en lumière nos atouts « éco responsabilité » au sein de nos activités ». Parole de structure lors de la campagne de suivi-post ingénierie 2019

La reconnaissance d'une structure au sein de son territoire lui confère une valorisation de son utilité sociale et surtout un avantage en termes de soutien de ressources matérielles, humaines et financières.

5.5 L'intérêt du suivi post ingénierie au regard des structures rencontrées

Le processus de suivi post accompagnement s'inscrit dans la durée. Cette phase de suivi contribue à consolider les actions menées lors de l'ingénierie d'accompagnement.

Lors des rencontres de suivi, la plupart des acteurs ont fait preuve d'une importante implication. Ils ont exprimé avec grand intérêt le fait d'être sollicités six à vingt-quatre mois après l'ingénierie d'accompagnement. Selon eux, cette démarche témoigne du souci porté sur leur devenir, illustre tout le sérieux de l'opérateur DLA et au-delà, renforce l'image de RÉSO solidaire.

5.6 DLA comme un outil de cohésion et de mobilisation d'un collectif

Lors des rencontres avec les structures bénéficiaires du DLA, la plupart estime que le DLA a été rassembleur.

En effet, les interventions DLA s'inscrivent dans des démarches participatives et volontaires ; elles offrent souvent l'occasion aux structures de mobiliser l'ensemble des acteurs (salariés, bénévoles, dirigeants, volontaires, militants, voire partenaires locaux) autour d'un projet commun et de mener des réflexions dans une dynamique co-constructive.

La présence d'un professionnel externe favorise la création d'espaces de parole, permet la confrontation des idées. Aplanir les divergences, fédérer les actions pour permettre à la structure de trouver par elle-même les solutions à ses problématiques.

« Le DLA a permis de rassembler les membres qui avaient peu l'occasion de se retrouver autour d'une table, pour discuter des problématiques liées à l'association (bénévoles, volontaires, militants, salariés). La participation a été de qualité tout au long du DLA ».

L'implication de façon continue dépend en grande partie du prestataire, de sa démarche méthodologique et de la posture management ou pédagogique mise en place. Elle est génératrice de confiance.

5.7 Bénéficiaire d'un accompagnement qui permet de retrouver la confiance

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 durables⁸.

Les problématiques rencontrées par une structure peuvent l'amener à une fragilité de fonctionnement et parfois lui faire perdre confiance.

Ainsi le rôle du prestataire dans un accompagnement DLA, est de travailler à ce que la structure puisse trouver par elle-même la solution à ses problématiques.

Pour l'ensemble des structures interrogées, elles estiment que l'accompagnement a eu un effet positif, et l'apport du prestataire leur a permis de retrouver confiance et donc d'enclencher une dynamique de développement. La présence du prestataire apporte non seulement un regard neutre et un « effet de levier » mais permet également aux acteurs de se sentir valorisés et être motivés à perpétuer et pérenniser leur activité. C'est un apport en énergie positive, bonificateur de l'estime de soi.

« L'accompagnement s'est bien déroulé dans son ensemble. Le prestataire a été efficace, pragmatique et pédagogue pendant son intervention. Il a su créer de la dynamique au sein de l'équipe. Ce qui a permis aux membres de sortir de leurs zones de confort. Il nous a permis de nous focaliser sur les fondamentaux et de nous différencier par rapport à d'autres associations qui œuvrent autour des mêmes enjeux, celui de mettre l'humain au cœur de nos activités. Grace à son intervention nous avons pu définir notre projet associatif autour de nos valeurs, mettre en lumière nos atouts et notre savoir-faire et retrouver une confiance partaaée. ».

6 Conclusion

La mesure d'impact du DLA donne un aperçu de la santé de l'économie sociale et solidaire.

Une amélioration de l'emploi associatif est constaté entre le diagnostic et le suivi avec une augmentation moins importante des CDI mais tout de même significative, et aussi une augmentation importante des CDD.

Pour l'essentiel des associations, on note une forte augmentation du nombre de bénévoles, ce qui montre une participation à la vie associative de plus en plus importante sur l'ensemble des structures rencontrées.

En conclusion, le DLA reste une réponse pertinente aux problématiques que rencontre le secteur associatif et plus largement celui de l'ESS.

⁸ <https://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/10/Synth%C3%A8se-MP-DLA-12-pages-VF.pdf>

Annexe 1 : Evolution de l'emploi

Secteur principal	RH DIAGNOSTIC							RH SUIVI POST INGÉNIERIE						
	effectif total	Fe total	Ho total	ETP total	CDI perm.	CDD*	Emploi aidé	effectif total	Fe total	Ho total	ETP total	CDI perm.	CDD*	Emploi aidé
Emploi	1	1	0	0,5	0	1	0	3	3	0	1,5	1	1	0
Agriculture	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0
Développement durable et espaces verts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etablissement ou service d'accueil collectif	71	45	26	13,62	1	19	0	70	49	17	14,25	1	65	0
Développement durable et espaces verts	12	3	9	8,78	8	4	0	12	2	10	10,89	10	2	0
Culture, arts et patrimoine	3	2	1	2,3	3	0	0	5	4	1	4,92	3	2	0
Services aux personnes	21	20	1	14,6	18	3	1	16	14	2	10,68	14	2	0
Education	28	25	3	9,55	26	2	0	30	28	2	10,4	28	2	1
Culture, arts et patrimoine	12	6	6	4	1	11	0	5	1	4	4,1	4	1	1
Culture, arts et patrimoine	183	56	127	25,78	4	182	3	226	65	161	28,74	11	215	1
Agriculture	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0
Culture, arts et patrimoine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hébergement social et médico-social	36	25	11	26,46	21	9	0	48	36	12	29,99	37	11	1
Education	6	4	2	6	5	1	1	5	4	1	4,77	5	0	0
Hébergement social et médico-social	2	1	1	2	2	0	0	2	1	1	2	2	0	1
Culture, arts et patrimoine	15	10	5	3	3	12	0	19	14	5	4,41	3	16	0
Formation	3	3	0	2,27	1	2	0	4	4	0	2,43	3	1	1
Culture, arts et patrimoine	2	1	1	1,32	1	1	0	6	3	2	1,56	2	3	0
Animation sociale	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0
Accompagnement des entreprises	49	10	39	28,24	49	0	0	55	11	44	41,59	55	0	0
Accompagnement des entreprises	21	6	15	19	19	2	0	21	6	15	20,8	20	1	0
Education	4	2	2	3,26	1	2	0	2	2	0	1	0	2	0
Hébergement social et médico-social	51	46	5	29,32	23	28	0	54	45	9	22,14	26	21	0
Services aux personnes	92	87	5	49,59	92	0	0	85	80	5	44,7	85	0	7
Animation sociale	27	21	6	4,23	3	1	0	3	2	1	3	3	0	1
Total	642	377	265	256,82	284	280	5	674	376	293	266,87	316	345	14
Développement durable et espaces verts	116	0	0	63,09	47	69	1	80	31	49	67,27	46	35	1
Développement durable et espaces verts	540	115	425	248,97	65	475	0	309	76	233	231	56	250	10

CDD* inclus les CDDU d'usage, CDII intermittent

Annexe 2 : tableau de répartition des emplois aidés.

	Emploi aidés				
	CUI-CAE(CDD)	CUI-CAE (CDI)	CUI-PEC	Contrat de professionnalisation	Fonjep
Education	1				
Culture,arts et patrimoine			2		
Culture,arts et patrimoine		1			
Hébergement social et médico-social		1			
Hébergement social et médico-social			1		
Développement durable rt espace verts	1				
Développement durable rt espace verts	4		4		2
Formation					1
Service aux personnes				7	
Animation sociale					1

- CUI-CAE : contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi
- CUI-PEC : contrat unique d'insertion- Parcours Emploi Compétence