

DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

Mesure d'impact 2015

Avril 2016

Ce document présente la mesure d'impact du dispositif local d'accompagnement (DLA) pour l'année 2015. Les résultats proviennent de l'observation d'un échantillon de structures, accompagnées individuellement par le dispositif en 2013. En renseignant à nouveau les données sur ces structures deux ans après l'accompagnement (en 2015), il est permis d'exposer les évolutions de ces structures entre 2012 et 2014¹.

Le document se décompose en deux parties :

1. Les évolutions de l'emploi dans les structures accompagnées ;
2. Les évolutions de la situation économique et financière des structures accompagnées.

1) EVOLUTIONS DE L'EMPLOI DANS LES STRUCTURES ACCOMPAGNEES

Echantillon

Taille de l'échantillon en 2015

L'étude 2015 présente les résultats issus de 90 DLA et concerne un échantillon de **626** structures :

	2012	2013	2014	2015
Nombre de structures évaluées	548	583	672	626
Nombre de DLA concernés	89	86	86	90

Constitution de l'échantillon de l'étude 2015

En 2013, 105 DLA D et 24 DLA R ont apporté un appui à 6 575 structures. 2 099 structures ont bénéficié d'au moins une prestation de conseil individuelle. Parmi elles, 626 structures ont fait l'objet d'une collecte de données sur leur situation en 2012 et 2014. C'est sur cet échantillon que porte la mesure d'impact.

¹ Données emploi et données économiques et financières de 2012 et 2014.

Evolution du nombre de salariés

Une progression de 4,5% du nombre de salariés entre 2012 et 2014

Le nombre total de salariés dans l'échantillon est passé de **11 942 en 2012** à **12 481 en 2014**, soit une **progression globale de 4,5 %**.

Année de l'étude	2012	2013	2014	2015
Evolution nombre de salariés	+ 6,8%	+ 4,7%	+ 5,5%	+ 4,5%

A titre de comparaison, on constate une stabilisation de l'emploi associatif depuis plusieurs années : +0,1% du nombre de salariés en 2012, +0,2% en 2013² et de +0,8% en 2014.

Evolution moyenne ETP/structure

Une progression globale de 4,1% du volume de l'emploi entre 2012 et 2014

Pour avoir une appréciation plus juste de l'évolution de l'emploi, au regard notamment de l'importance du travail à temps partiel dans les associations, il est important de compléter l'analyse de l'évolution du nombre d'emplois salariés par une analyse de l'évolution du volume de l'emploi salarié.

La moyenne des emplois temps plein (ETP) en 2012 s'élève à 14,78 emplois ETP par structure, elle est de 15,34 emplois ETP en 2014, soit une progression globale de 4,1% du volume de l'emploi.

Année de l'étude	2012	2013	2014	2015
Evolution moyenne ETP / structure	+ 5,2%	+ 6,3%	+ 2,6%	+ 4,1%

Evolution du nombre de CDI

Une diminution du nombre de CDI de -3.5%

Le nombre total de CDI de l'échantillon passe de 8 312 en 2012 à 8 023 en 2014 soit une diminution de 3,5%. Depuis la mise en place de la mesure d'impact, c'est la première année où l'on observe une dégradation de ce taux.

Année de l'étude	2012	2013	2014	2015
Evolution nombre de CDI	+ 4%	+ 4%	+ 5%	- 3,5%

Cette observation est à mettre en regard des tendances observées depuis plusieurs années dans le milieu associatif par Recherches et Solidarité. En 2012, sur 100% de contrats longs proposés (contrats de plus d'un mois) par le secteur associatif, 25% étaient des CDI. En 2013, ce taux passe à 24%, et en 2014, à 23%. Parallèlement, la proportion de CDD longs est passée de moins de 70% en 2000, à 77% en 2014³.

² Sources Recherches et solidarités – *La France associative en mouvement* p.18 – 13^{ème} édition – Septembre 2015.

³ Sources Recherches et solidarités – *La France associative en mouvement* p.18 – 13^{ème} édition – Septembre 2015.

2) EVOLUTIONS DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES STRUCTURES ACCOMPAGNEES

Présentation à plat des grands indicateurs

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

Primordial notamment en période de crise : les DLA ont su participer à la mise en place de comptabilités fiables et d'outils de gestion permettant le pilotage de la structure, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des outils déjà existants.

- 89 % des structures utilisent maintenant une comptabilité d'engagement contre 82 % au moment du diagnostic du DLA. La comptabilité tenue est aujourd'hui plus fiable : 84 % ont une comptabilité bien ou très bien tenue en 2014 contre 74 % en 2012.
- 74 % des structures utilisent maintenant un tableau de bord contre 57 % au moment du diagnostic du DLA. Ces outils permettent d'avoir une visibilité de la situation et d'avoir des niveaux d'alerte.
- 19 % des associations utilisent une comptabilité analytique, alors qu'elles n'en utilisaient pas auparavant. La comptabilité analytique est également un outil de pilotage important, car elle permet de déterminer le coût exact de chaque activité.
- 20 % des associations utilisent un prévisionnel de trésorerie, alors qu'elles n'en utilisaient pas auparavant. Le prévisionnel de trésorerie est un outil indispensable pour suivre sa trésorerie, d'autant plus nécessaire lorsque les structures ont une faible assise financière. La fiabilité de ces outils augmente sur la période : pour 53 % la qualité est bonne ou très bonne contre 40 % au moment du diagnostic.
- Le budget prévisionnel, véritable outil de pilotage, voit sa qualité s'améliorer : pour 79 % des structures, la qualité est bonne ou très bonne contre 63 % au moment du diagnostic.

Une amélioration de la situation économique et financière⁴

La note générale sur la situation économique et financière s'améliore ou se stabilise pour plus de la moitié des structures (53 %) accompagnées par les DLA d'après les comptes 2012 et 2014 :

- 65 % des structures ont une note de rentabilité d'exploitation qui s'améliore ou se stabilise.
- 21 % des structures ont pu recourir à l'emprunt entre les deux années et ont ainsi consolidé leur fonds de roulement.

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

- Concernant les structures qui connaissent les plus fortes hausses, il s'agit pour une moitié les plus jeunes et les plus petites, plus consommatrices d'aides aux postes (hors insertion) qui ne bénéficie pas de visibilité dans les relations avec leurs financeurs publics (peu de convention pluriannuelle). Les DLA ont su bien accompagner ces structures, car la viabilité de leur modèle économique résiste mieux que celle de l'échantillon total, avec une meilleure évolution de l'emploi : le nombre d'ETP est resté stable ou a augmenté pour 87 % contre 68 % pour l'échantillon total.

⁴ La situation économique et financière est appréciée à partir d'une note générale : celle-ci, comprise entre 1 (bonne situation) et 5 (situation dégradée), est calculée d'après des notes attribuées aux principaux ratios d'analyse financière (rentabilité d'exploitation, niveau de fonds propres...) L'évolution de cette note permet de vérifier si la situation économique et financière générale s'améliore ou se dégrade.

- Les structures qui ont connu une baisse de leur activité, ont également enregistré une baisse du nombre d'ETP plus forte, ce qui leur a permis de stabiliser leur modèle économique. La note sur la rentabilité d'exploitation s'améliore ou se stabilise pour la moitié de ces structures.

Appui aux structures en difficulté

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

Tout d'abord, 41 structures sont concernées, principalement dans les secteurs de la culture et insertion.

- 44 % de ces structures ont pu sauver et même développer leurs emplois.
- La note générale s'améliore pour 78 % et se maintient pour 7 % de l'échantillon.
 - o La rentabilité d'exploitation s'améliore ou se stabilise pour 83 % de l'échantillon.
 - o Les fonds propres restent stables pour plus de la moitié de l'échantillon.
- 1 structure sur 5 voit le nombre de ses partenaires publics financeurs augmenté.

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

Présentation et analyse de la typologie

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

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

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

- La taille (mesurée en fonction du budget d'exploitation de la structure accompagnée)
- Le degré d'exposition aux risques, qui est basée principalement sur la qualité de l'emploi (taux d'emplois aidés⁵, ETP), puis sur l'aspect gestionnaire (l'utilisation d'outils de gestion) et la viabilité du modèle économique (rentabilité d'exploitation).

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

Type 1 : 104 structures soit 16,64 % de l'échantillon

Type 2 : 210 structures soit 33,60 % de l'échantillon

Type 3 : 215 structures soit 34,40 % de l'échantillon

Type 4 : 60 structures soit 9,60 % de l'échantillon

Type 5 : 36 structures soit 5,76 % de l'échantillon

⁵ Les contrats aidés comptabilisés ici sont hors IAE.

Type 1 : Mono-employeuses

Situation en 2012

Le premier type, qui représente 16,64 % des structures de l'échantillon analysé, est composé d'associations en moyenne plus jeunes que les autres catégories, relevant des champs de la culture, du sport et de la famille, enfance, jeunesse. Ces structures ont peu de financeurs publics (moins de 3 en moyenne), mais sont par contre très utilisatrices de contrats aidés : une structure sur trois emploie son salarié avec une aide à l'emploi. Souvent nouvellement employeuses, ces structures ont de forts besoins d'accompagnement à la gestion et au fonctionnement général. Ainsi par exemple, le projet n'est généralement pas ou peu formalisé ; il n'y a pas de comptabilité d'engagement (seulement 1 structure sur 6 en possède une), et peu d'outils de gestion ont été mis en place ou l'ont été de façon très insuffisante.

Même si les structures de ce premier type sont de très petite taille, avec un budget d'exploitation moyen légèrement supérieur à 40 k€, elles sont plutôt dynamiques et ont un modèle économique viable. Nous disposons de peu d'information sur leur assise financière, qui est cependant souvent insuffisante pour ce type de structures.

Impact des DLA évalué en 2014

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures mono-employeuses : plus de huit structures sur dix ont consolidé leur emploi, ou augmenté leur effectif.

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

Ces structures restent très dynamiques et connaissent de fortes augmentations de leur activité. Malgré ces fortes augmentations qui sont considérées comme des facteurs de risque, ces structures conservent en moyenne un modèle économique viable (rentabilité d'exploitation supérieur à 0), même si elles connaissent des variations de la rentabilité d'une année sur l'autre.

Bilan

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

Type 2 : Petites structures

Situation en 2012

Le second type, qui représente un tiers des structures de l'échantillon analysé, est composé de très petites structures (1 à 5 ETP), relevant lui aussi des champs de la culture, du sport et de la famille, enfance, jeunesse. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics (plus de 4 en moyenne), et sont très utilisatrices d'aides aux emplois. Une structure sur quatre emploie plus de la moitié de ses effectifs en contrat aidé.

Les instances fonctionnent correctement pour un peu plus de la moitié de ces structures, mais le projet associatif reste pas ou peu formalisé pour plus des 2/3.

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

Impact des DLA évalué en 2014

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces petites structures : 1 structure sur 2 a augmenté le nombre d'ETP et 19 % ont pu consolider les emplois.

Le fonctionnement de la structure s'améliore pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif et les instances. Il y a une plus grande utilisation de l'ensemble des outils de gestion (notamment du tableau de bord +22 points et de la comptabilité analytique +19 points), permettant une meilleure visibilité dans la gestion pour les dirigeants.

2/3 des structures du type 2 connaissent une augmentation de leur activité, mais qui ne se traduit pas toujours par une consolidation du modèle économique, car un tiers de l'échantillon connaît encore une rentabilité d'exploitation très négative (supérieure à 3 %).

Bilan

Il s'agit de petites associations, assez dépendantes des aides à l'emploi, encore fragiles sur le modèle économique. Les fonds propres se sont améliorés pour une partie, mais restent fragiles (inférieurs à 100 jours) pour une partie de l'échantillon. Les DLA ont participé à l'amélioration des outils de gestion, à celle du fonctionnement général et à la consolidation des emplois. Mais ces structures se développent par opportunité, sans estimation du coût des actions menées. Elles connaissent donc des variations de leur rentabilité d'exploitation. Elles risquent d'avoir des difficultés dans le temps pour pérenniser leurs emplois. Leur projet associatif est-il toujours soutenu par les partenaires ? Est-il en adéquation avec les besoins du territoire ?

Type 3 : Structures de taille moyenne

Situation en 2012

Le troisième type, qui représente un peu plus d'un tiers des structures de l'échantillon analysé, est composé de petites structures (5 à 25 ETP), relevant des champs famille, enfance, jeunesse, culture et de l'insertion. Ces structures sont soutenues par plusieurs financeurs publics (un peu plus de 5 en moyenne), même si elles fonctionnent pour 44% d'entre elles sans convention pluriannuelle. Elles ont un fort taux de CDI (59 % de leurs salariés), et un plus faible recours aux emplois aidés que les structures mono-employeuses mais légèrement supérieur aux petites structures.

Pour près des 2/3 de l'échantillon, les instances fonctionnent correctement, mais le projet associatif reste pas ou peu formalisé pour un peu plus du tiers des structures. Même si elles utilisent majoritairement une comptabilité d'engagement (95%), une partie d'entre elles continuent de manquer d'outils de gestion. Elles sont en revanche quasiment toutes dotées d'un Budget Prévisionnel.

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

Impact des DLA évalué en 2014

Malgré une baisse des emplois aidés pour un quart des structures, le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures : plus de la moitié (56 %) a augmenté son nombre d'ETP et 8 % des structures de ce type ont pu consolider leurs emplois.

Le fonctionnement de la structure s'améliore pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif et les instances. Les outils de gestion sont mieux utilisés et plus fiables.

Ces structures sont dynamiques et connaissent une augmentation de leurs activités (+35 % d'augmentation des produits d'exploitation en moyenne). Ce développement s'accompagne d'une consolidation de leur modèle économique.

Bilan

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

Type 4 : Grosses structures

Situation en 2012

Le quatrième type, qui représente un peu moins de 10 % des structures de l'échantillon analysé, est composé de structures moyennes (entre 25 et 50 ETP), relevant des champs de l'insertion, de la famille, enfance / jeunesse, et du service à la personne. Ces structures sont suivies par plusieurs financeurs publics (un peu plus de 5 en moyenne) et 60 % d'entre elles bénéficient de convention pluriannuelle. Contrairement aux catégories évoquées préalablement, elles ont un taux d'emplois aidés non négligeable, et font parties avec les mono-employeuses (type 1) des structures qui ont le plus fort recours au temps partiel.

Les instances fonctionnent correctement pour 77 % de l'échantillon, mais dans un cas sur deux le projet associatif reste pas ou peu formalisé. Ces structures sont gestionnaires et utilisent une comptabilité d'engagement et des outils de gestion, même si des manques persistent chez certaines.

Ces structures ont une modèle économique et une assise financière très fragile avec une moyenne de fonds propres de 60 jours et 10 % des structures ayant des fonds propres négatifs. Toutefois un tiers de l'échantillon possède une moyenne supérieure à un trimestre.

Impact des DLA évalué en 2014

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures moyennes : près des 2/3 a augmenté son nombre d'ETP, 8 % a pu consolider ses emplois, 1/3 voit leurs emplois aidés diminuer.

Le fonctionnement de la structure s'améliore pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif (30 %) et les instances (20 %). Même si ce sont des structures plutôt gestionnaires, il y a une légère amélioration de l'ensemble des outils de gestion, après le passage du DLA.

Ces structures sont dynamiques et connaissent une augmentation de leurs activités (75 % d'entre elles ont vu leurs produits d'exploitation augmenter). Ce développement s'accompagne d'une consolidation de leur modèle économique et d'une amélioration de leur assise financière.

Bilan

Il s'agit de grosses structures, gestionnaires, ayant une meilleure assise financière après l'accompagnement du DLA mais avec une rentabilité d'exploitation fragile (proche de 1 % en moyenne). Les DLA ont participé à l'amélioration des outils, du fonctionnement général, de la consolidation des emplois et du modèle économique. Ces structures auront besoin d'être accompagnées sur la prévention des risques et d'un appui sur de nouvelles opportunités.

Type 5 Très grosses structures

Situation en 2012

Le cinquième et dernier type, qui représente moins de 6 % des structures de l'échantillon analysé, est composé de très grosses structures (employant fréquemment plus de 50 emplois ETP), et relevant principalement des champs de l'insertion et du SAP. Elles comptent un grand nombre d'emplois à temps partiel (voir très partiel), bénéficient peu d'emplois aidés de droit commun. Véritables partenaires locaux, elles sont suivies par un certain nombre de financeurs publics (plus de 4 en moyenne).

Les instances fonctionnent correctement pour plus de la moitié d'entre elles, mais le projet associatif n'est pas toujours bien formalisé (pour plus de la moitié). Ces structures sont très gestionnaires et utilisent toutes une comptabilité d'engagement et beaucoup d'entre elles des outils de gestion.

Avec une rentabilité négative et proche de 0 pour les 2/3 de l'échantillon, le modèle économique de ces structures est très fragile et doit être renforcé. L'assise financière est très insuffisante (fonds propres inférieurs à un trimestre).

Impact des DLA évalué en 2014

Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces grosses structures : près de la moitié (47 %) a augmenté son nombre d'ETP et 14 % ont pu consolider leurs emplois, alors même qu'elles ne voient pas reconduites les aides aux emplois hors IAE dont elles bénéficiaient.

Le fonctionnement de la structure s'améliore pour une partie de l'échantillon, sur le projet associatif (+33 %) et les instances (+45 %). Même si ce sont des structures plutôt gestionnaires, il y a une plus grande utilisation de l'ensemble des outils de gestion, après le passage du DLA.

Avec une hausse de l'activité pour plus des 2/3 de l'échantillon, la rentabilité d'exploitation s'améliore pour une grande partie de l'échantillon et le modèle économique se consolide même s'ils restent fragiles.

Bilan

Il s'agit de grosses structures, très gestionnaires (outils de gestion), véritables partenaires des politiques publiques et donc très dépendantes des financeurs (contrats aidés IAE, subventions, prix de journée). Elles voient leur rentabilité d'exploitation se consolider mais l'assise financière reste à renforcer. Malgré un contexte tendu, les DLA ont participé à l'amélioration des outils et du fonctionnement général, ainsi qu'à l'amélioration de la rentabilité d'exploitation et la consolidation des emplois. Un travail d'accompagnement

est nécessaire pour renforcer l'assise financière auquel devront être associés les réseaux et les partenaires (financeurs publics, banques, financeurs solidaires).

CONCLUSION GENERALE

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

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

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

Critères : types de structures	Mono employeuses	Petites	Taille moyenne	Grosses	Très grosses
Evolution de l'emploi (N+2)	++	++	+	++	+
Qualité de l'emploi (N) / évolution (N+2)	Insuffisant +	Satisfaisant =	Satisfaisant +	Insuffisant +	Correct =
Fonctionnement et projet (N) / évolution (N+2)	Très insuffisant ++	Correct +	Insuffisant +	Correct +	Correct +
Outil de gestion (N) et son évolution (N+2)	Très insuffisant ++	Insuffisant +	Insuffisant +	Satisfaisant =	Satisfaisant =
Modèle économique et évolution (N+2)	Satisfaisant =	Inégal =	Inégal +	Insuffisant +	Fragile
Assise financière et évolution (N+2)	N/S	Insuffisant +	Insuffisant =	Insuffisant =	Insuffisant =