

DLA & Territoires

NOVEMBRE 2010
12
NUMÉRO

SOMMAIRE

- TERRITOIRES** 2-3
Comment sécuriser son investissement public ?
- ACTIONS** 4
Plus de professionnalisme dans les liens avec les partenaires
- ENTRETIEN** 5
Accompagner les structures pour une meilleure utilisation des fonds publics
- FILIÈRES** 6
Mise en réseau des centres sociaux
- CHIFFRES** 7
Des emplois créés grâce au DLA
- ACTUALITÉS** 8
Les DLA mobilisés pour le Grand Emprunt

Le dispositif DLA est un dispositif territorial d'appui aux activités et services d'utilité sociale portés par les associations, structures coopératives ou celles de l'insertion par l'activité économique. Initié par l'État et la Caisse des Dépôts, il bénéficie également du soutien du Fonds Social Européen (FSE), ainsi que de nombreuses collectivités locales. La CPCA, Conférence Permanente des Coordinations Associatives, y est associée à travers notamment la mobilisation de ses coordinations régionales. L'animation nationale du dispositif et de ses 105 DLA, 19 C2RA, 6 Cnar a été confiée à l'Avise.

TRIBUNE



Jean-Marc MAURY,
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT
"DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET ÉCONOMIE SOCIALE"
DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

Le Programme d'investissements d'avenir (PIA)¹ a, parmi ses priorités, retenu le développement de l'économie sociale et solidaire. Plus de 2000 projets, 60 000 emplois pourraient en 4 ans recevoir le soutien de ce fonds doté de 100 M€.

Sa gestion a été confiée à la Caisse des Dépôts, témoignage de la reconnaissance, par le Gouvernement et le Parlement, de l'engagement permanent de l'établissement en faveur de l'économie sociale et solidaire.

Destiné à renforcer les "quasi fonds propres" des entreprises du secteur grâce à des apports adaptés aux modèles économiques des entreprises de l'économie sociale (contrats d'apport associatifs, prêts participatifs ou subordonnés), ce programme mobilisera l'ensemble des structures de financement de l'ESS, opportunité pour la conforter, aider à sa structuration et favoriser l'innovation socio-économique dont elle est largement porteuse.

Sa réussite suppose que toutes les grandes familles de l'économie sociale et solidaire s'en saisissent rapidement.

Les DLA, dont un des métiers est l'accompagnement, ont un rôle majeur à jouer de par leur présence sur l'ensemble du territoire national, tant pour le repérage que pour l'aide au montage de projets éligibles au PIA. Il reviendra à la Caisse des Dépôts, à l'État mais aussi aux acteurs de l'économie sociale et solidaire eux-mêmes, de favoriser cette implication des DLA, en s'appuyant notamment sur l'Avise et ses partenaires pour transformer ce programme en un succès durable.

¹. Le Programme d'investissements d'avenir est la nouvelle dénomination du Grand Emprunt.

DISPOSITIF ET COLLECTIVITÉS

Comment sécuriser son investissement public ?

“Développer une logique de gestion”

Près de 80% des structures d'insertion de l'Yonne ont bénéficié d'un accompagnement DLA. Face aux contraintes financières actuelles auxquelles elles sont confrontées, les structures se doivent de développer une logique de gestion. N'ayant pas cette habitude, elles ont besoin d'y être accompagnées et le DLA est un outil adapté pour cela. Dans un contexte de crise, elles sont aussi fragilisées par la baisse de leurs commandes ; le soutien du DLA leur est donc très précieux pour diversifier leur offre. Sans lui, certaines structures du département auraient déjà mis la clé sous la porte. Les rencontres régionales de structures organisées par le DLA permettent aussi l'échange de pratiques et l'interconnaissance. Cela va dans le sens de notre volonté d'inciter les structures à mutualiser leurs moyens.

Cécile André,
sous-direction Insertion du
conseil général de l'Yonne



La consolidation économique des structures d'utilité sociale est un enjeu pour les collectivités locales. Amélioration des outils de gestion, renforcement du modèle économique, apprentissage d'une culture financière, l'apport qualitatif du DLA aux associations et structures d'insertion est reconnu par les conseils généraux qui perçoivent son appui comme un moyen de sécuriser leur investissement public.

Sécuriser sa relation

Sécuriser et professionnaliser sa relation avec ses partenaires publics est un levier important qui contribue à la consolidation économique d'une structure. Ainsi, le conseil général du Pas-de-Calais a-t-il identifié un besoin d'améliorer la qualité des dossiers de demandes de subvention des structures d'insertion de son territoire. Des dossiers qui pèchent en termes de présentation des budgets prévisionnels, de formalisation du projet associatif. Comme le souligne Béatrice Delespine, chargée de mission DLA en Pas-de-Calais, “le montage des dossiers de subvention peut s'avérer très compliqué pour les ateliers et chantiers d'insertion et les associations intermédiaires”. Principale raison : le dossier et bilan uniques de demande d'aide à l'encadrement des bénéficiaires du RSA¹ mis en place par le conseil général dans le cadre de sa démarche qualité. D'où le choix de ce dernier de s'appuyer sur le DLA pour accompagner les structures de son territoire dans la réalisation de leurs bilans financiers et le montage de leurs dossiers de subventions. Un apport d'outils et de méthode qui devrait renforcer les quarante structures d'insertion du départe-

ment concernées, identifiées en amont avec l'Etat et les réseaux de l'insertion.

Logique de gestion

Une autre façon de renforcer l'efficacité économique des structures réside dans la diffusion d'une culture financière et gestionnaire auprès de leurs dirigeants. C'est pour accompagner les structures d'aide à domicile, du handicap et de l'insertion vers une logique de gestion que le conseil général de l'Yonne a choisi de soutenir l'action du DLA. Pour Anne-Laure Moser, sous-directrice Autonomie, handicap et dépendance au sein du conseil général, “l'appui du DLA à la consolidation économique des associations d'aide à domicile est indispensable à un moment où elles doivent professionnaliser leur gestion administrative”. Par son action auprès de ces associations, l'apport expert du DLA permet de compenser le décalage entre les exigences de professionnalisme du conseil général et la réalité des structures. “Il nous permet aussi de mieux communiquer et donc mieux connaître les associations”, ajoute Anne-Laure Moser. Côté DLA, on se satisfait aussi de cet investissement du conseil général. “Sa présence au sein de nos

1. Revenu de solidarité active.

ÇA MARCHE !

Développer ses fonds propres

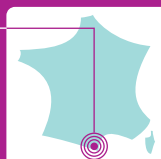
L'Association Cohérence Réseau, qui comprend 4 salariés, a pour vocation d'accompagner les personnes en situation de handicap psychique, afin de favoriser leur réinsertion sociale et professionnelle. Souhaitant trouver des fonds propres, elle s'est fait accompagner par le DLA des Pyrénées-Orientales. Sa directrice explique.

Qu'est-ce qui vous a conduit à solliciter le DLA ?

Nous étions habitués à effectuer des demandes de subventions auprès de nos partenaires mais ces subventions étaient devenues insuffisantes pour développer notre action et préserver nos emplois. Il nous fallait impérativement trouver une stratégie pour élargir notre action et avoir accès à des ressources propres.

En quoi a consisté cet accompagnement ?

Le DLA a fait intervenir un spécialiste qui nous a aidés à répondre à un appel d'offres de l'AGEFIPH*, que nous avons d'ailleurs remporté. Parallèlement, nous avons travaillé



avec les membres du conseil d'administration sur les axes de développement de notre projet. L'intervenant nous a fait prendre conscience de nos points forts pour identifier des axes porteurs pour développer des fonds propres. Nous avons par exemple travaillé sur l'élaboration d'une offre de formation car il n'en existe pas pour les personnes en situation de handicap psychique. Désormais, nous recherchons des financeurs pour la mettre en œuvre.

Quelles sont les conséquences de cet appel d'offres sur votre activité ?

Cela va nous permettre de sécuriser une partie de notre activité, rendue moins fragile par ce nouveau contrat. Nous n'avons pas encore de réponse à toutes nos demandes de subventions, mais notre trésorerie nous permet de supporter cette situation. Cet appel d'offres nous a permis d'élargir nos prestations à d'autres partenaires. Avant, nous ne nous adressions qu'au public de Cap Emploi alors que désormais nous nous adressons aux demandeurs d'emploi concernés par le handicap psychique via Pôle Emploi.

Contact : DLA des Pyrénées Orientales, Yves Barbary, traitunion66@gmail.com

* Association ayant pour mission de développer l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé.

En 2009, 127 collectivités ont participé au financement du DLA, dont 50 conseils généraux.

comités d'appui permet de réunir, en amont des accompagnements, les deux partenaires principaux des structures d'insertion, le conseil général et l'Etat. Cela permet aussi d'élargir la plateforme de financeurs", explique Marc Lecoin, responsable du DLA à la Fédération départementale des Foyers ruraux.

Cohérence d'intervention

Dans le Jura, l'implication du conseil général auprès du DLA se justifie parce qu'il contribue à sécuriser le fonctionnement économique des porteurs de projets. Pour Rémi Gauthier, chargé de mission au sein de la Direction des Politiques territoriales du conseil général, "en aidant les structures à renforcer leur modèle économique, le DLA prolonge et sécurise l'investissement public

du département". Idem dans le Vaucluse où le DLA, soutenu par le conseil général, a permis à de nombreuses structures culturelles de se renforcer économiquement et de faire face à la baisse de leurs subventions publiques. Son portage par un acteur du financement comme ESIA permet une approche globale de leur problématique et la tenue de tours de table financiers autour de leurs projets.

Une cohérence d'intervention dont se félicite Pierre Pastor, chargé de mission Emploi et économie sociale et solidaire au conseil général, qui témoigne : "Le DLA sécurise les opérateurs de notre territoire qui relaient les politiques publiques d'aide aux personnes en difficulté et nous apporte l'expertise dont nous avons besoin dans notre soutien aux structures".

Entretien

Jocelyn Zeitoun, conseiller général des Bouches-du-Rhône en charge du développement économique et de l'économie sociale et solidaire



Pourquoi le conseil général des Bouches-du-Rhône est-il partenaire du DLA ?

Parce que le DLA est un outil moderne. Il est mobilisable de manière directe et en concertation avec la structure accompagnée. De plus, il a une dimension locale. Ses bilans sur notre département sont la preuve qu'il rend un service effectif aux structures de notre zone de compétence. Cela explique notre engagement en faveur de cet outil public que nous renouvelons chaque année depuis 2004.

Quel service rend-il aux structures selon vous ?

Les associations rencontrent souvent des difficultés pour acquérir une culture financière. Les accompagnements DLA répondent parfaitement à ce besoin. Ils constituent un bon "terrain préparatoire" pour que les structures

accèdent ensuite aux outils financiers proposés par ESIA, la structure porteuse du DLA sur notre département. Son action s'inscrit dans la complémentarité de la palette des outils de cet acteur local du financement de l'ESS.

Qu'apporte le partenariat avec le DLA à une collectivité comme le conseil général ?

L'intervention du DLA nous permet de nous assurer un suivi "après subvention" de qualité. Il évite que les structures recourent systématiquement à la subvention pour résoudre leurs problèmes. De meilleures solutions résident souvent dans un travail d'optimisation de leurs ressources humaines ou de leur organisation interne. Cet appui est d'autant mieux perçu par les structures qu'il est initié par un acteur non financeur, expert et neutre comme le DLA.

Pérenniser ses partenariats

Pays'Sage est une association culturelle de développement local située sur le plateau des Millevaches. Elle compte deux salariés. Elle s'est fait accompagner par le DLA dans la pérennisation de ses partenariats. Sa directrice, Ludivine Plassais, témoigne.

Dans quel contexte avez-vous fait appel au DLA ?

En 2005, nous avons déjà bénéficié d'un premier accompagnement pour renforcer notre structuration sur le champ culturel. Suite à cet effort de professionnalisation, nous avons commencé à diversifier nos financements en nouant des partenariats avec les collectivités locales. Mais ces soutiens restaient transitoires (programme Leader, dotation annuelle Région) et il nous fallait trouver un moyen de pérenniser nos partenariats. Pour cela, il importait de parvenir à valoriser le projet de fond de Pays'Sage, au delà des événements.



Comment vous y êtes-vous pris pour pérenniser ces partenariats ?

Consolider et sécuriser nos partenariats impliquait d'aller vers un conventionnement pluriannuel d'objectifs avec la Région, le conseil général de la Creuse, l'Etat et, si possible, le Parc naturel régional. Mais pour parvenir à une convention triennale avec nos partenaires financiers, nous avions besoin d'une méthode, d'un regard extérieur qui nous aide à nous projeter. Pour cela, le DLA a animé des temps de concertation avec les partenaires afin de préciser leurs attentes, le contenu et les articulations du conventionnement. Il a travaillé avec eux sur les modalités techniques et administratives de ce conventionnement.

Quel a été le résultat de ce travail ?

L'idée du conventionnement sur trois ans a été actée par l'ensemble de ces partenaires. Au final, cela permet à l'ensemble de l'équipe de se projeter et d'anticiper sur le budget. Cela nous a aussi donné l'occasion de dresser un bilan de nos orientations et de renforcer nos compétences dans la conduite partenariale. Au final, l'accompagnement nous a permis de prendre du recul sur notre activité.

ACTIONS

POLITIQUE DE LA VILLE

Plus de professionnalisme dans les liens avec les partenaires



Le précieux travail de médiation mené par les associations des quartiers de la ville des Mureaux (Yvelines) est reconnu et jugé indispensable. Mais ces associations ne sont pas toujours armées pour gérer leurs dossiers de subvention auprès de leurs partenaires financeurs. D'où la nécessité de les accompagner dans leur professionnalisation.



Renforcement des exigences

Avec cinq quartiers classés en Politique de la Ville, la Ville des Mureaux est consciente de l'importance du travail des associations qui agissent sur ses quartiers. Soutien à la parentalité, travail de médiation sociale et culturelle, accès aux droits ou accueil d'enfants en difficulté, autant d'actions conduites par ces dernières qui renforcent le lien social. Jusqu'à présent, la Ville accompagnait de très près ces associations dans leur demande de subvention.

Si la chargée de mission Politique de la Ville des Mureaux, Catherine Pouillaude, salue volontiers le rôle joué par ces structures en termes de médiation, elle constate également une lacune : *"Toutes ne savent pas se mettre en valeur, monter un projet, anticiper. D'où la nécessité de les professionnaliser"*. Le but : les rendre plus autonomes dans la gestion de leur dossier. D'autant plus que les autres financeurs tels que l'État et l'Acse¹ ont renforcé leurs exigences et souhaitent notamment les voir produire une véritable évaluation de leur action et non un simple bilan d'activité.

Gestion de projet

La Ville des Mureaux et Marie-Claude Venant, la déléguée du préfet, ont fait appel aux services du DLA des Yvelines, porté par la boutique de gestion Athena, pour travailler à la professionnalisation des associations micro-employeuses. Trois modules, animés par un prestataire sélectionné par le DLA, ont été organisés pour les informer sur les obligations inhérentes à leur activité et les

encourager à s'engager dans un processus de professionnalisation de celle-ci, à travers notamment un accompagnement individuel.

« Cet accompagnement a permis aux associations de prendre conscience de l'importance de la qualité des dossiers de demande de subvention. »

Marie-Claude Venant,
Déléguée du préfet

Plus d'une quinzaine d'associations ont ainsi pu bénéficier d'un module sur la vie statutaire. Elles ont été choisies selon trois critères : exercer une activité régulière, avoir une utilité sociale forte et compter au maximum deux salariés. *"Parmi les participants, explique Catherine Pouillaude, beaucoup méconnaissent tout ou partie de la législation et des obligations induites par le statut associatif"*. Un autre module sur la gestion de projet a été d'un grand secours pour les structures qui ont parfois quelques difficultés à formaliser leur projet.

Pour la déléguée du préfet, qui représente, depuis le plan Espoir Banlieue, l'État dans les quartiers, cette action est une réussite : *"Ces modules de formation ont favorisé les échanges entre associations"*.

1. Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

Entretien

Catherine Pouillaude, chargée de mission Politique de la Ville aux Mureaux

L'action d'accompagnement des associations de nos quartiers est un succès. Ces dernières ont compris que leur survie était mise en jeu dans la formalisation de leur demande de subvention. Nous avons apprécié que le DLA fasse preuve de souplesse pour organiser cet accompagnement, en acceptant notamment que de très jeunes associations pas encore employeuses se joignent à la démarche. Le fait que les sessions organisées se soient tenues au sein des quartiers

a favorisé la réussite de l'action. Au final, c'est un véritable cycle d'accompagnement sur mesure et sur site qui a vu le jour, avec des impacts très concrets. Par exemple, certaines associations ont découvert la nécessité d'obtenir une autorisation parentale pour les sorties avec mineurs. Désormais, nous allons pouvoir constater, à l'occasion des nouvelles demandes de subventions, l'impact de ce travail sur la qualité de ces dernières.

ENTRETIEN

PARTENARIAT COLLECTIVITÉS LOCALES

Accompagner les structures pour une meilleure utilisation des fonds publics



Depuis 2005, la Communauté d'agglomération de Chambéry Métropole soutient l'action du DLA de Savoie, porté par l'ADISES, en le finançant et en participant à ses instances. Marc Chauvin, son Vice-président en charge de l'emploi, de l'insertion et de l'action sociale, revient sur les enjeux de ce partenariat...



Marc CHAUVIN,

Vice-président en charge de l'emploi, de l'insertion et de l'action sociale
Communauté d'agglomération Chambéry Métropole

Pourquoi la Communauté d'agglomération de Chambéry Métropole est-elle partenaire du DLA ?

Pour une collectivité comme la nôtre dont le territoire accueille un grand nombre d'associations sportives, culturelles, d'aide à la personne, et de structures d'insertion par l'activité économique, le DLA joue un rôle d'observatoire : il nous permet de mieux connaître les associations et d'identifier leurs difficultés sectorielles ou d'organisation. Son expertise nous apporte des éléments de diagnostic utiles à nos prises de décision.

Le DLA est aussi un outil de proximité ancré sur le territoire : il apporte un vrai service aux associations, complémentaire à celui des têtes de réseaux associatifs.

En quoi consiste ce partenariat avec le DLA ?

Lors des comités d'appui du DLA, auxquels nous participons aux côtés de l'Adises, de la Direccte, du conseil général, des têtes de réseaux associatifs, nous définissons collégalement, pour chaque situation étudiée, des axes d'intervention du DLA, les priorisons et nous mettons d'accord sur le type de prestations d'accompagnement à apporter. En participant au comité de pilotage du DLA, nous pouvons aussi faire part de nos souhaits en matière d'orientation des thématiques à soutenir (IAE, aide à la personne...).

Qu'attendez-vous de ce partenariat et quels en sont les effets ?

Souvent, les collectivités sont sollicitées par les associations pour obtenir des subventions régulières et/ou exceptionnelles. Mais ces demandes occultent des aspects primordiaux tels que le projet associatif, la gouvernance, la recherche de ressources privées. L'expérience nous montre qu'une subvention ne corrige pas les problèmes de mauvaise gestion ou de manque de structuration. Or, ces éléments peuvent fragiliser, voire menacer la survie de l'association et poser en urgence la question du maintien de ses emplois. Le DLA, en travaillant avec les associations sur ces aspects, contribue à une meilleure utilisation des fonds publics et permet d'anticiper des situations de crise (que tôt ou tard les élus devront gérer !).

Sur quoi portent principalement les accompagnements de structures de votre territoire ?

Quand des associations ont un problème de structuration organisationnelle et/ou financière, le DLA les appuie dans l'élaboration de fiches de poste, dans la définition d'organigramme et les invite à réinterroger les affectations de poste. Quand des structures se trouvent menacées par une baisse de commande de leurs financeurs publics, sans ressources privées pour compenser, l'accompagnement peut consister à les faire se questionner sur le développement d'activités pouvant générer de la ressource, à développer leur capacité à répondre à des marchés divers. Pour des cas d'associations où les relations entre bénévoles et salariés sont difficiles et n'aident pas à la lisibilité du service rendu, le DLA pourra initier une démarche de professionnalisation et contribuer à réaffirmer la place des uns et des autres dans la gouvernance. Enfin, les accompagnements peuvent aussi conduire les structures souhaitant développer une nouvelle activité à s'assurer de sa faisabilité.

“ Le DLA, en travaillant sur le projet associatif, la gouvernance et la recherche de ressources privées, permet d'anticiper les crises ”

MUTUALISATION

DLA des Hautes-Alpes : mise en réseau des centres sociaux



Les centres sociaux participent au maintien des populations en zones rurales et au dynamisme socio-économique des territoires. Mais la diversité des structures rend difficile l'émergence de vision et de projets communs. Une solution : mutualiser certains de leurs outils de suivi.

Le département des Hautes-Alpes est pourvu d'un grand nombre de structures associatives favorisant l'accueil des jeunes et l'animation sociale et culturelle. Mais la diversité des activités et des outils de reporting rend difficilement lisible l'impact de leur activité et empêche l'émergence de réelles stratégies collectives de développement. Pour palier ces difficultés, l'Union des centres sociaux, qui fédère l'ensemble des centres sociaux du département, en lien avec le conseil général et la Caisse d'allocations familiales, a fait appel au DLA pour travailler à un outil informatique commun de gestion de leur activité. Une action collective a été enclenchée auprès de onze centres sociaux du département. *"Bien que leur cœur de métier et leur cadre de référence soient les mêmes, les centres ont tous des pratiques et des outils différents qui ne permettent pas l'échange de données, ni la globalisation"*, souligne Mélanie Mulot, responsable du DLA au Comité d'expansion de Drac-Buëch-Durance.

l'élaboration d'un cahier des charges précis pour le développement de cet outil. Au final, ce sont les activités, les ressources humaines ainsi que la comptabilité de chaque centre qui vont pouvoir être gérées à travers un même logiciel, utilisé préalablement par les crèches du département et configuré pour cet usage. *"Cela devra permettre de réduire notre charge administrative et d'améliorer notre qualité d'accueil"*, explique Nicolas Hubert, directeur du Centre social rural intercommunal.

Intelligence collective

Autre intérêt de cet outil : en offrant une meilleure lisibilité de l'activité des centres, il rendra possible l'émergence de projets communs. *"Le croisement des informations facilitera l'édition de données analytiques qui permettront d'optimiser la gestion de nos structures et la prise de décisions stratégiques"*, souligne ce directeur. A n'en point douter, ce nouvel outil commun devrait avoir un impact collectif fort. Plus qu'un simple outil de mutualisation, *"il est signe d'une volonté de tous les centres sociaux de travailler ensemble dans une intelligence collective"*, ajoute Nicolas Hubert. Un sésame pour qui veut pérenniser ses emplois et ses activités dans un département rural !

L'accompagnement permettra la création d'un réseau dynamique et performant

Mélanie Mulot,
Responsable du DLA
au Comité d'Expansion
de Drac-Buëch-Durance.

Réduire la charge administrative

Après une analyse des pratiques et des besoins de l'ensemble des centres, l'accompagnement DLA a conduit à

Entretien

Luc MARCHELLO, Directeur de MJC - Centre Social du Briançonnais



Cette action avec le DLA s'inscrit dans un partenariat départemental. En 2002, nous nous sommes regroupés au sein de l'Union départementale des Centres sociaux. Objectif : mutualiser nos pratiques et développer des outils communs. Certains d'entre nous ne disposaient pas d'outils de gestion. C'est pourquoi l'Union souhaitait développer un outil partagé qui permette à la fois d'alléger nos tâches respectives et de capitaliser

l'ensemble des données départementales pour argumenter notre positionnement auprès de nos partenaires. Elle s'est appuyée sur le DLA pour avancer collectivement sur ce projet. Ce dernier nous a conduits à travailler ensemble à l'élaboration du cahier des charges du logiciel. Au final, l'outil, en cours de mise en place, va nous permettre de remplir plus facilement les dossiers normés de la CAF et va faciliter notre lien avec elle. Ce travail collectif a contribué à la dynamique départementale dans la conduite d'autres actions.

CHIFFRES CLÉS

Des emplois créés grâce au DLA

« L'emploi dans les structures accompagnées progresse de **5%** soit deux fois plus que la moyenne nationale »



Une enquête¹ menée en 2010 auprès de 300 associations du territoire accompagnées par le DLA, prouve la capacité du dispositif à consolider économiquement les structures et à pérenniser leurs emplois.

Entre le premier diagnostic réalisé en 2008 et la situation des structures deux ans après, des changements significatifs sont observés qui confirment les impacts positifs du DLA mesurés lors d'une première enquête en 2009 :

Le DLA contribue à la création d'emplois et améliore leur qualité

L'emploi dans les structures accompagnées par le DLA progresse annuellement de l'ordre de 5%, soit deux fois plus que la moyenne nationale. Cette progression est surtout le fait des petites (moins de 5 salariés) et moyennes (moins de 10 salariés) structures.

Ces emplois sont **consolidés** (le recours aux emplois aidés a diminué de - 25%) et de **meilleure qualité** : le temps de travail des salariés a augmenté dans près de la moitié des structures, ainsi que le taux de CDI et d'ETP.

Le DLA favorise la croissance des structures sans déstabiliser leur modèle économique

Les structures accompagnées touchent un **plus grand nombre de bénéficiaires** (+20%), signe d'un **développement significatif de leurs activités** et d'un meilleur ancrage sur leur territoire. Cette croissance s'accompagne majoritairement d'une amélioration des principaux indicateurs financiers : résultat d'exploitation en hausse pour la moitié de l'échantillon, amélioration de la structure financière pour près de 60 %.

Le DLA contribue à la diversification des partenaires

Le nombre des partenaires financiers des structures est en nette progression : 30% des structures ont élargi leur tour de table à 1 ou plusieurs **nouveaux partenaires publics**.

Le nombre d'associations bénéficiaires du DLA ayant développé un **partenariat avec le secteur privé** a **progressé de 31%** en 2 ans.

Après l'accompagnement DLA, les structures bénéficient d'une plus grande **visibilité** et **stabilité**, mais aussi d'une plus grande **confiance** de la part des financeurs. L'accompagnement a permis de renforcer leur ancrage sur leurs territoires.

Le DLA réinterroge le projet associatif et contribue à une meilleure gouvernance

L'accompagnement permet de réinterroger et d'actualiser plus régulièrement le projet associatif et d'améliorer la gouvernance des structures. Les structures accompagnées sont en effet plus nombreuses à réactualiser régulièrement leur projet.

Le DLA améliore la performance des outils de gestion

L'étude prouve que le DLA favorise la mise en place de comptabilités fiables et d'outils de gestion contribuant au pilotage des structures, et améliore la qualité des outils déjà existants. Après l'accompagnement, les associations sont plus nombreuses à utiliser un tableau de bord, une comptabilité analytique et un prévisionnel de trésorerie ; ces outils sont de meilleure qualité.

A noter également que ce sont les structures les plus en difficultés au moment de l'accompagnement qui connaissent la plus nette amélioration de situation. Pour ces structures fragiles, le DLA a un impact important en termes de consolidation de leur modèle économique et de mobilisation de nouveaux partenaires.

¹ Enquête "Mesure d'impacts du DLA 2010", réalisée par l'Avise et le Cnar Financement (France Active), en partenariat avec la CPCA et avec l'appui méthodologique de Viviane Tchernonog, chercheur au Laboratoire Matisse du CNRS.

VIE DU DISPOSITIF

Les DLA mobilisés pour le Grand Emprunt



Par convention du 20 juillet dernier, l'Etat a confié à la Caisse des Dépôts (CDC) la gestion de l'enveloppe de 100 millions d'euros du Programme d'investissements d'avenir consacrée au développement des entreprises de l'ESS (cf. Tribune p.1). Pour l'accompagnement des projets financés, la CDC prévoit de mobiliser les DLA.

Les bénéficiaires devront être des "entreprises de l'économie sociale (associations, coopératives ou mutuelles) dont la finalité sociale, sociétale ou environnementale est centrale, qui observent un principe de lucrativité limitée et cherchent à associer les parties prenantes à leur gouvernance" et "des entreprises, sous quelque statut que ce soit, bénéficiant de l'agrément entreprise solidaire".

Cette convention stipule enfin que les DLA pourront, en lien avec les partenaires financiers, "être mobilisés pour l'accompagnement des projets retenus".

Conventionnement DLA : c'est parti !

Le reconventionnement des structures porteuses de DLA est en marche ! Après une année "transitoire", destinée à sécuriser et pérenniser le dispositif, une nouvelle étape vient d'être franchie avec le lancement d'un appel à projets. Ouvert à toute structure locale d'intérêt général (en particulier les associations qui contribuent au développement des territoires), cet appel à projets s'adresse à des entités spécialistes de l'accompagnement des structures d'utilité sociale, ancrées sur le territoire du DLA.

Parmi les nouveautés notoires de ce mode de conventionnement : un projet d'activité découlant de l'analyse du contexte d'intervention du DLA, qui constitue la base d'un dialogue de gestion entre partenaires publics et structure porteuse, l'introduction d'indicateurs de mesure des résultats des accompagnements et des diagnostics territoriaux dont la richesse permet déjà aux pilotes du DLA de mieux orienter leur action en direction des associations bénéficiaires.

Avec cette nouvelle convention "à la pointe", les structures porteuses du DLA seront les premières sur le champ de l'emploi à être subventionnées conformément à la circulaire du 18 janvier 2010.

Ces évolutions, souhaitées par les pilotes, financeurs et le mouvement associatif organisé (CPCA), permettront une plus grande efficacité du DLA sur les territoires !

RESSOURCES EN LIGNE



GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

Cette publication du Cnar Culture, illustrée par une vingtaine de fiches expériences, apporte des éléments concrets sur l'histoire, le fonctionnement et le modèle économique des groupements d'employeurs du secteur culturel.

Resserment des marges de manœuvre, rôle incitatif de certaines collectivités instaurant des "primes à la mutualisation", tendance à l'atomisation des emplois, le document revient sur les facteurs ayant accéléré la réflexion sur la mutualisation de l'emploi dans le secteur culturel. Un tableau de synthèse identifie les facteurs de réussite et points de vigilance.



A télécharger sur www.culture-proximite.org



METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE INTERFÉDÉRALE : UN OUTIL D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Cette publication du Cnar Sport est une expérimentation qui présente la démarche de mutualisation : quels sont ses enjeux, quels intérêts pour chacun des acteurs, et quelle est la méthode pour monter une démarche interfédérale ? Telles sont les questions auxquelles répond le document à vocation pédagogique, destiné aux associations sportives désireuses d'ancrer leur développement sur leur territoire.



A télécharger sur le site du Cnar sport <http://cnar-sport.franceolympique.com>

Luc Ferry a remis son rapport sur la représentativité du monde associatif

Le 21 septembre dernier, Luc Ferry, président du Conseil d'analyse de la société, a remis son rapport sur "la représentativité du monde associatif dans le dialogue civil" au ministre de la Jeunesse et des Solidarités actives, Marc-Philippe Daubresse.

Au-delà d'un état des lieux riche sur le secteur, ce rapport préconise la transformation du Conseil national de la vie associative en Haut Conseil de la vie associative (un droit de saisine de cette structure pourrait être reconnu à des collectifs d'associations) et la création de conseils régionaux des associations. Autre proposition du rapport : le renforcement de la Conférence nationale de la vie associative, qui aurait "vocation à devenir un lieu privilégié de l'expression du monde associatif".

Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne. L'Union européenne en France avec du financement européen.

Directeur de la publication : Patrick Gèze - Comité éditorial : Sandrine Aboubadra, Marie Lamy, Karim Zerguit - Rédaction : Marie Lamy - Suivi de production : Virginie Héral - Conception et réalisation : Agence Samarcande - Impression : BB Création, sur papier satimat green (50 % de fibres recyclées) - ISSN : 1969-167X - Dépôt légal : Novembre 2010