

Rapport final

Mesure de la performance du DLA Département de Guadeloupe Convention 2017-2019

Décembre 2019



Vos correspondants sur cette mission



Elodie RUBAUD – IMBERT

Tél. : 06 17 48 17 07

E-mail : elodie.rubaud@amnyos.com

Baptiste MARTIN

E-mail : baptiste.martin@amnyos.com



Nos bureaux

| | |
|--|---|
| | PARIS - Siège social 11, avenue Philippe Auguste 75011 PARIS |
| | LYON 17 rue Etienne Dolet 69003 LYON |
| | MARSEILLE 47 boulevard Velten 13004 MARSEILLE |
| | BORDEAUX 18 passage Bozelle 33110 LE BOUSCAT |
| | Tél : 01 43 13 26 66 Fax : 01 43 13 26 65 |



Sommaire

| | |
|---|----|
| 1. Cadre d'intervention, objectifs de l'étude et méthodologie déployée | 4 |
| 2. Analyse globale de l'activité du DLA | 7 |
| 3. Caractéristiques des structures accompagnées | 9 |
| 4. Cartographie des structures accompagnées et analyse du potentiel d'accompagnements | 11 |
| 5. Enseignements de l'enquête menée auprès des structures ayant bénéficié du DLA | 13 |
| 6. La mise en œuvre du DLA | 27 |
| 7. Conclusions | 29 |
| 8. Préconisations | 31 |
| 9. Annexe | 32 |

1. Cadre d'intervention, objectifs de l'étude et méthodologie déployée

1.1 La cadre d'intervention : le DLA Départemental

L'accompagnement est un levier déterminant pour le renforcement du modèle économique et le développement de l'emploi des structures employeuses de l'Economie sociale et solidaire (associations, structures de l'insertion par l'activité économique, coopératives d'utilité sociale, entreprises disposant de l'agrément ESUS). Le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ainsi que la Caisse des Dépôts, ont décidé, en partenariat avec les collectivités territoriales, et le soutien du Fonds social européen, d'accompagner ce développement en s'appuyant sur des organismes à but non lucratif dont le métier et l'expertise permettent d'accompagner et conseiller ces structures employeuses d'utilité sociale. Ils ont ainsi créé et fixé le cadre général d'un dispositif local d'accompagnement dont la finalité est « la création, la consolidation, le développement de l'emploi, l'amélioration de la qualité de l'emploi, par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire ».

Les cibles et structures bénéficiaires de ce dispositif DLA sont celles définies par la loi ESS du 31 juillet 2014, à savoir les structures statutaires de l'ESS et les entreprises commerciales bénéficiant de l'agrément ESUS (« Les dispositifs locaux d'accompagnement ont pour mission d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire relevant du 1° du II de l'article 1er de la présente loi ou de l'article L. 3332-17-1 du code du travail qui sont créatrices d'emploi et engagées dans une démarche de consolidation ou de développement de leur activité » - Article 61 de la loi ESS du 31 juillet 2014).

Pour ses cibles et ses bénéficiaires le dispositif DLA doit répondre aux objectifs suivants :

- renforcer le modèle économique des structures bénéficiaires ;
- favoriser la création et la consolidation d'emplois, l'amélioration de la qualité des emplois au service du projet des structures ;
- aider les structures à renforcer leurs compétences pour leur permettre d'adapter leurs activités à l'évolution de leur environnement et les professionnaliser sur leur fonction employeur ;
- faciliter l'ancrage des activités et des structures accompagnées dans leur territoire d'action.

Le référentiel d'activité des DLA Départementaux est le suivant :

Référentiel d'activités du DLA Départemental



1.2 Les objectifs

Chaque année, les DLA portés au niveau départemental doivent rendre compte de leur activité annuelle auprès de l'AVISE qui réalise une Mesure d'Impact annuellement, mesurant l'effet produit par l'accompagnement sur les structures ayant bénéficié du dispositif.

Sur le territoire de La Guadeloupe, le Dispositif Local d'Accompagnement Départemental Guadeloupe est porté par BGE Guadeloupe Iles du nord Pro Gestion Partner.

Le DLA D Guadeloupe a réalisé en 2015 sa première mesure d'impact, en interne, puis en 2016, a réalisé pour la première fois une étude de performance triennale afin d'obtenir une photographie de l'impact du dispositif. En 2019, le DLA D Guadeloupe souhaite **réaliser une mesure de la performance du dispositif sur la période de la convention triennale 2017-2019.**

Ainsi, les objectifs de l'évaluation sont de :

- ➔ Définir et mesurer la plus-value du dispositif sur les structures bénéficiaires du DLA au cours des 3 dernières années, ainsi que sur l'emploi Guadeloupéen
- ➔ Evaluer et optimiser le fonctionnement du dispositif en Guadeloupe
- ➔ Cartographier et analyser l'impact du DLA par bassin d'emploi et par secteurs d'activité, mettre en perspective le potentiel d'accompagnements restants à effectuer par bassin d'emploi, ou le cas échéant, par commune.

1.3 La méthodologie déployée

Trois types d'investigations ont été déployés :

- une enquête auprès des structures bénéficiaires du dispositif DLA
- une analyse quantitative de données Emploi et Activité du DLA
- des entretiens qualitatifs auprès des membres du comité d'appui.

Zoom sur la méthodologie d'enquête auprès des structures bénéficiaires du dispositif DLA :

| | |
|---------------------------------------|--|
| Mode de passation de l'enquête | Enquête auto-administrée par internet à partir du logiciel Sphinx. |
| Période de passation | Lancement de l'enquête le 6 novembre 2019 Relances : 3 [12 novembre ; 18 novembre ; 21 novembre] Campagne de phoning Clôture : 30 novembre |
| Cibles contactées | 214 structures accompagnées par le DLA en Guadeloupe disposant d'une adresse mail renseignée dans les données de gestion ENEE. |
| Résultats | 189 destinataires ont reçu le mail et 25 envois sont revenus non délivrés. Au final, 33 structures ont répondu au questionnaire, soit un taux de retour de 16%. |

Zoom sur l'analyse quantitative de données Emploi et Activité du DLA :

Deux bases de données principales ont été utilisées pour l'analyse statistique :

- La base ENEE. Elle a été extraite sous forme de tableaux Excel par l'organisme gestionnaire du DLA sur la période 2017-2019.
- 3 fichiers de synthèses annuelles (2017, 2018, 2019) contenant des informations sur les objectifs du dispositif et qui ont servi aux acteurs gestionnaires pour faire le suivi annuel du dispositif (source : base ENEE).
- La base SIRENE, extraite à partir du fichier mis à disposition sur data.gouv.fr pour le millésime d'octobre 2019. Seules les structures relevant des codes juridiques du champ de l'Économie Sociale et Solidaire ont été retenus.

2. Analyse globale de l'activité du DLA

Entre 2017 et 2019, 302 structures ont été accueillies et 116 ont bénéficié d'un diagnostic partagé. En termes d'ingénieries, 206 structures ont bénéficié d'un accompagnement collectif contre seulement 47 d'un accompagnement individuel. Enfin, 13 structures ont bénéficié d'un suivi post ingénierie.

Entre 2017 et 2019 le nombre de diagnostics partagés réalisé a fortement diminué, passant de 53 à 35. Le nombre d'ingénieries individuelles a diminué aussi, mais dans une moindre mesure (de 22 à 10), tout comme le nombre de suivi post-ingénieries (de 23 à 13). Le turn-over au sein de la structure porteuse du DLA est avancé par la structure porteuse comme le principal élément qui a freiné le déploiement de ces prestations. Le nombre d'ingénieries collectives est par contre resté relativement stable entre 2017 et 2018.

La baisse d'activité sur le volet diagnostics partagés et ingénieries individuelles a impacté l'atteinte des objectifs concernant ces 2 prestations. Toutefois, l'objectif global (Structures Accompagnées bénéficiaires de diagnostic partagé et/ou ingénieries et/ou suivi post in) est atteint sur la période 2017 - 2019.

| | Réalisé (nb structures) | | | | Objectif (nb structures) | | | Taux de réalisation (%) | | |
|--|-------------------------|------|------|------------|--------------------------|------|------|-------------------------|------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | Total | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Offre de Service Interne | | | | | | | | | | |
| Accueillies | 107 | 113 | 82 | 302 | 100 | 100 | 80 | 107% | 113% | 103% |
| Diagnostics partagés | 53 | 28 | 35 | 116 | 56 | 52 | 120 | 95% | 54% | 29% |
| Fonds d'Ingénieries | | | | | | | | | | |
| Ingénieries Individuelles | 22 | 15 | 10 | 47 | 30 | 36 | 73 | 73% | 42% | 14% |
| Ingénieries Collectives | 68 | 72 | 66 | 206 | 56 | 87 | 45 | 120% | 121% | 147% |
| Offre de Service Interne & Fonds d'Ingénieries | | | | | | | | | | |
| Structures Accompagnées (bénéficiaires de diagnostic partagé et/ou ingénieries et/ou suivi post in) | 111 | 118 | 109 | 338 | 86 | 112 | 80 | 129% | 105% | 136% |
| Structures Bénéficiaires d'un Suivi Post Ingénieries (réalisé par le DLA et/ou réalisé par un tiers) | 24 | 13 | 13 | 50 | 30 | 36 | 31 | 80% | 36% | 42% |

Source : DLA – Guadeloupe - Tableaux de suivi annuels, 2017 - 2019

Le tableau ci-dessous donne à voir les montants cumulés par ingénieries et par thématiques principales. Nous pouvons observer que l'effort financier est principalement porté sur les thématiques « stratégie, projet » et « modèles socio-économique, gestion financière », en lien avec les principaux besoins repérés des associations : travail sur le projet associatif et le projet de développement, appui à la rédaction de projet dans le cadre d'appels à projets, structuration des documents financiers (compte de résultats, bilan), recherche de financements.

Le montant total des ingénieries individuelles représentent 64% du montant total cumulé, contre 36% pour les ingénieries collectives.

| | Montant cumulé | | | | Ingénieries Individuelles | | | | Ingénieries Collectives | | | |
|--|------------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017-2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017-2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017-2019 |
| 1. Stratégie, projet | 51 200 € | 54 400 € | 24 000 € | 129 600 € | 43 400 € | 35 200 € | 19 200 € | 97 800 € | 7 800 € | 19 200 € | 4 800 € | 31 800 € |
| 2. Ressources humaines, organisation interne | 8 400 € | 3 950 € | 10 100 € | 22 450 € | 3 600 € | - € | 4 000 € | 7 600 € | 4 800 € | 3 950 € | 6 100 € | 14 850 € |
| 3. Modèle socio-économique, gestion financière | 40 150 € | 38 700 € | 12 300 € | 91 150 € | 29 000 € | 19 800 € | - € | 48 800 € | 11 150 € | 18 900 € | 12 300 € | 42 350 € |
| 4. Mutualisation, partenariat, filière | 5 600 € | - € | 350 € | 5 950 € | 5 600 € | - € | - € | 5 600 € | - € | - € | 350 € | 350 € |
| 5. Autres | 1 800 € | - € | 12 000 € | 13 800 € | - € | - € | 12 000 € | 12 000 € | 1 800 € | - € | - € | 1 800 € |
| Anciens | 6 000 € | - € | - € | 6 000 € | - € | - € | - € | - € | 6 000 € | - € | - € | 6 000 € |
| Total des Thématiques principales | 113 150 € | 97 050 € | 58 750 € | 268 950 € | 81 600 € | 55 000 € | 35 200 € | 171 800 € | 31 550 € | 42 050 € | 23 550 € | 97 150 € |

3. Caractéristiques des structures accompagnées

Entre 2017 et 2019, **228 structures** ont été **accompagnées par le DLA** en en Guadeloupe dont 96,5% étaient des associations¹.

| Type de structure | Nombre d'établissements accompagnés | Répartition (%) |
|-------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Association | 220 | 96,5% |
| Statut commercial | 6 | 2,6% |
| Non renseigné | 2 | 0,9% |
| Ensemble | 228 | 100% |

Source : DLA – Guadeloupe – Données de suivi, 2017-2019.

Les structures accompagnées relèvent principalement aux **secteurs des services aux personnes** (21% des structures accompagnées), de la **culture arts et patrimoine** (12% des structures accompagnées), **l'animation sociale** (11% des structures accompagnées), le **sport** (10% des structures accompagnées) et les **établissements ou service d'accueil collectif** (10% des structures accompagnées).

Le DLA n'avait volontairement pas priorisé de secteur d'activité entre 2017 et 2019.

| Secteur des structures | Nombre d'établissements accompagnés | Répartition (%) |
|--|-------------------------------------|-----------------|
| Accompagnement des entreprises | 3 | 1% |
| Agriculture | 6 | 3% |
| Animation sociale | 26 | 11% |
| Autre | 9 | 4% |
| Culture, arts et patrimoine | 27 | 12% |
| Déchets, eau, énergie | 1 | 0% |
| Développement durable et espaces verts | 10 | 4% |
| Education | 13 | 6% |
| Emploi | 11 | 5% |
| Etablissement ou service d'accueil collectif | 22 | 10% |
| Formation | 4 | 2% |
| Hébergement social et médico-social | 4 | 2% |
| Loisirs | 5 | 2% |
| Sanitaire | 1 | 0% |
| Services aux personnes | 49 | 21% |
| Solidarité internationale | 2 | 1% |
| Sport | 23 | 10% |
| Tourisme et écotourisme | 2 | 1% |
| Non renseigné | 10 | 4% |

¹ Données actualisées au 31/10/2019.

Source : DLA – Guadeloupe – Données de suivi, 2017-2019

Les structures accompagnées entre 2017 et 2019 par le DLA représentent **2 245 emplois**. Les emplois en CDI sont majoritaires mais on note tout de même que 42% des emplois portés par ces structures sont des CDD.

| Taille des structures | Nombre d'emploi total des établissements accompagnés | Part en CDI | Part en CDD |
|-----------------------|--|-------------|-------------|
| De 1 à 9 salariés | 175 | 34% | 66% |
| De 10 à 19 salariés | 342 | 46% | 54% |
| De 20 à 49 salariés | 414 | 48% | 52% |
| 50 salariés ou plus | 1 314 | 68% | 32% |
| Ensemble | 2 245 | 58% | 42% |

Source : DLA – Guadeloupe – Données de suivi, 2017-2019

10,5% des établissements accompagnés sont situés sur un Quartier Prioritaire de la Ville (QPV) et 13,6% ont un champ d'action impliquant un QPV.

| Quartier prioritaire de la ville | Nombre d'établissements accompagnés | Part |
|--|-------------------------------------|-------|
| La structure est implantée sur un QPV | 24 | 10,5% |
| La structure a un champ d'action impliquant un QPV | 31 | 13,6% |

Source : DLA – Guadeloupe – Données de suivi, 2017-2019

La mise en perspective des données concernant la taille des structures accompagnées, avec la taille des structures de l'ESS au total nous permet de constater la part importante de structures ne bénéficiant pas de salarié sur le territoire et de mieux comprendre la part des structures sans salarié accompagnées. 58% des structures accompagnées ne dispose pas de salarié.

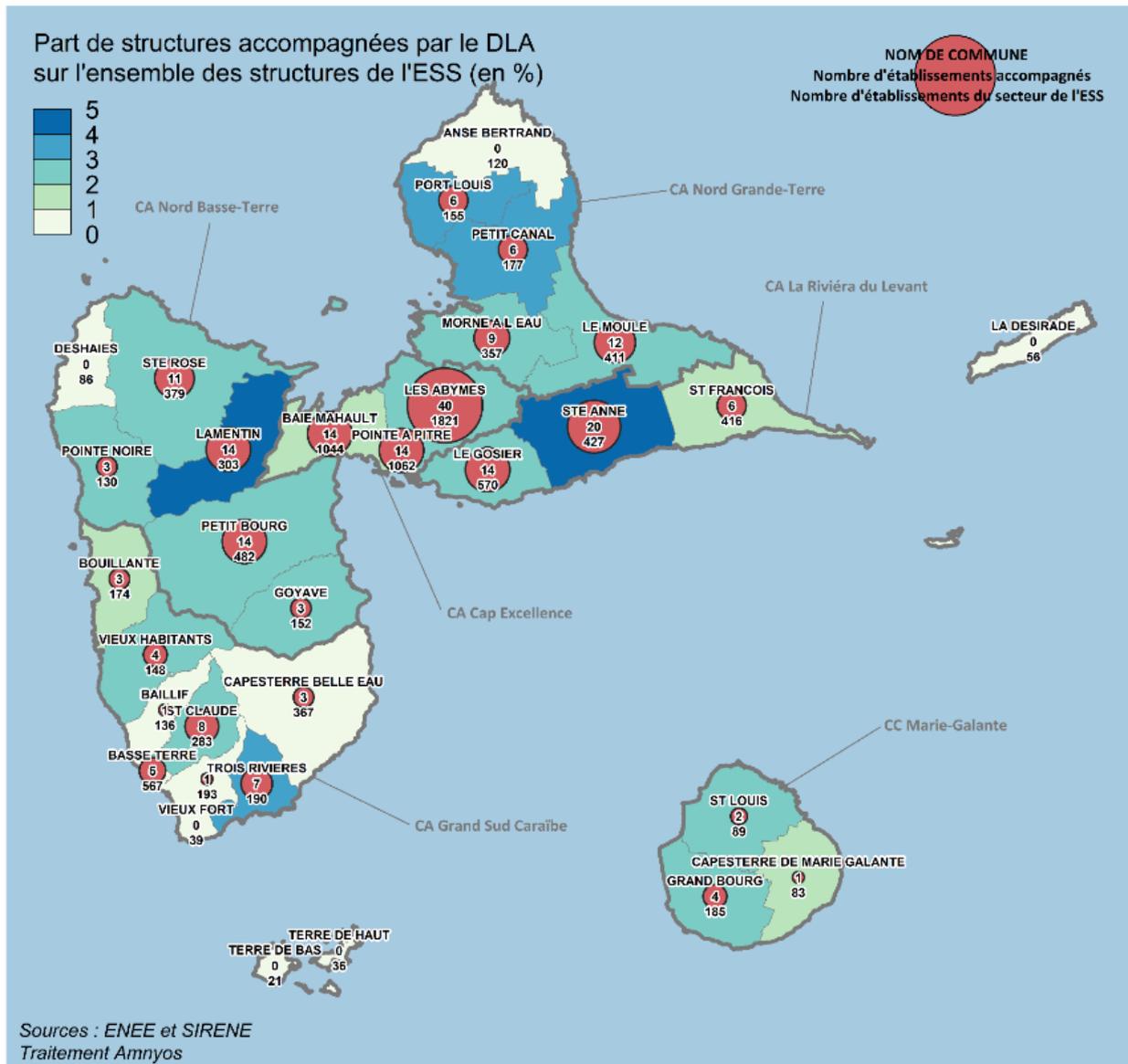
| Taille des structures | Nombre d'établissements accompagnés | Répartition (%) | Répartition des établissements de l'ESS au total (%) |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------|--|
| Sans salarié | 132 | 58% | 70% |
| De 1 à 9 salariés | 51 | 22% | 16% |
| De 10 à 19 salariés | 23 | 10% | 3% |
| De 20 à 49 salariés | 13 | 6% | 4% |
| 50 salariés ou plus | 9 | 4% | 7% |
| Ensemble | 228 | 100% | 100% |

Source : DLA – Guadeloupe – Données de suivi, 2017-2019 et SIRENE, 2019

4. Cartographie des structures accompagnées et analyse du potentiel d'accompagnements

La cartographie ci-dessous permet de repérer **la localisation des structures accompagnées par le DLA entre 2017 et 2019, à l'échelle de chaque commune**. En parallèle, cette cartographie donne à voir sur **chaque commune le nombre d'établissements du secteur de l'ESS**. Ainsi, nous pouvons calculer la part de structures accompagnées par le DLA sur l'ensemble des structures de l'ESS entre 2017 et 2019 et le potentiel d'accompagnements de structures restant à accompagner.

Structures participantes au DLA en Guadeloupe entre 2016 et 2018



Source : DLA – Guadeloupe – Données de suivi, 2017-2019 et SIRENE, 2019

Les structures de l'ESS et l'emploi ESS sont particulièrement présents sur le territoire de la Communauté d'agglomération Cap Excellence. Si sur ce territoire on compte une très large majorité d'associations, on observe aussi une part de mutuelle et de coopérative plus élevée que la moyenne régionale, due à la présence sur un territoire urbain dense d'un nombre important de filiales de grandes banques coopératives. C'est ensuite sur la CA Grand Sud Caraïbes que l'emploi associatif est le plus présent, puis sur la CA du Nord Grande Terre et sur la CA du Nord Basse-Terre.

Tableau 7 / **Etablissements, effectifs et rémunérations dans l'ESS à l'échelle des intercommunalités en Guadeloupe**

| | Nombre d'établissements | Nombre d'effectifs salariés | Masse salariale brute annuelle (en millions d'euros) | Rapport établissements ESS/ensemble de l'économie | Rapport effectifs ESS/ensemble de l'économie |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|--|---|--|
| CA Cap Excellence | 527 | 5301 | 151,4 | 8,7% | 9,2% |
| CA du Nord Basse-Terre | 150 | 1107 | 23,6 | 10,4% | 9,9% |
| CA du Nord Grande Terre | 121 | 1430 | 30,8 | 10,2% | 17,5% |
| CA Grand Sud Caraïbe | 274 | 3215 | 78,2 | 13,3% | 14,2% |
| CA la Rivière du Levant | 123 | 703 | 16,2 | 7,6% | 6,8% |
| CC de Marie-Galante | 35 | 369 | 8,2 | 11,2% | 16,0% |

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE CLAP 2015

Les territoires présentant un nombre plus important d'établissements de l'ESS et de salariés ESS ne sont pas ceux qui présentent un taux de couverture des établissements par le DLA les plus importants. Les territoires qui affichent les taux de couverture les plus importants sont la CA du Nord Basse-Terre, la CA du Nord Grande-Terre et la CA La Rivière du Levant. Il s'agit des collectivités avec lesquelles le DLA a formalisé une convention de partenariat.

| | Taux de couverture (Structures accompagnées/Nombre total de structures de l'ESS du territoire) |
|-------------------------|--|
| CA du Nord Grande-Terre | 2,7% |
| CA Cap Excellence | 1,7% |
| CA Grand Sud Caraïbe | 1,5% |
| CC de Marie-Galante | 2,0% |
| CA du Nord Basse-Terre | 2,9% |
| CA La Rivière du Levant | 2,7% |
| Guadeloupe | 2,1% |

Nous pouvons noter des **disparités territoriales en termes d'accompagnement**, entre les différentes collectivités et à l'échelle des communes.

Les communes qui affichent un taux de couverture parmi les plus élevées (c'est-à-dire que 4 à 5% **des établissements de l'ESS ont bénéficié du DLA**) sont Sainte-Anne, Lamentin, Port-Louis, Petit Canal, Trois Rivières.

Les communes les plus éloignées géographiquement du centre de l'île sont celles qui présentent des taux de couverture parmi les plus bas.

5. Enseignements de l'enquête menée auprès des structures ayant bénéficié du DLA

5.1 Le profil des structures ayant répondu à l'enquête

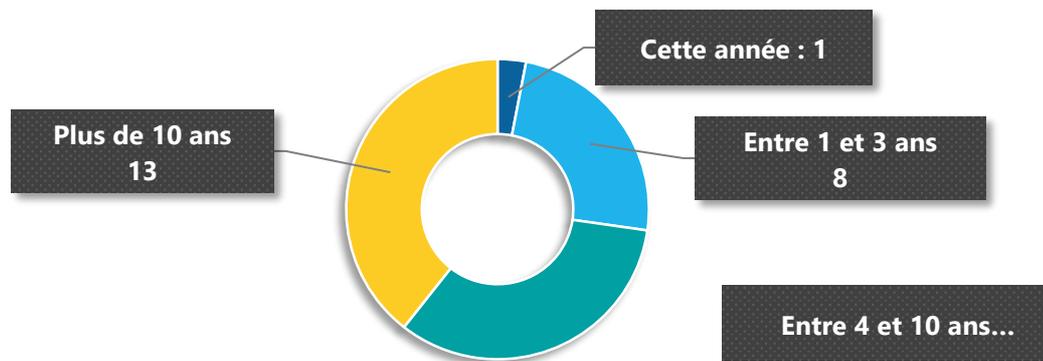
Sur les 33 réponses, 30 sont des associations locales, 1 une tête de réseau et 2 sont d'autres types de structures.

| Q1. Quelle est votre fonction principale ? | Nombre de réponses au total | Part de répondants |
|--|-----------------------------|--------------------|
| Une association locale | 30 | 91% |
| Une tête de réseau | 1 | 3% |
| Une structure coopérative | 0 | 0% |
| Autre type de structure | 2 | 6% |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

9 structures ayant répondu sont relativement jeunes (3 ans ou moins d'existence). Pour 13 d'entre elles, leur année de création remonte à plus de 10 ans.

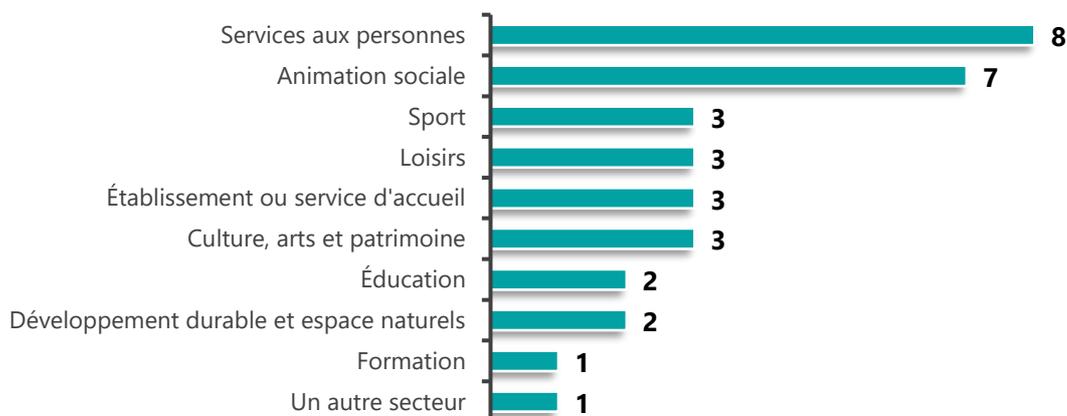
Q2. Pouvez-vous préciser l'année de création de votre structure



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Parmi les secteurs les plus représentés on retrouve notamment le service aux personnes (8 répondants) et l'animation sociale (7 répondants) qui font partie des 3 secteurs majoritairement accompagnés par le DLA en Guadeloupe avec le secteur de la Culture, arts et patrimoine.

Q3. De quel secteur d'activité relève majoritairement votre structure ?



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Autre : Recherche médicale-santé

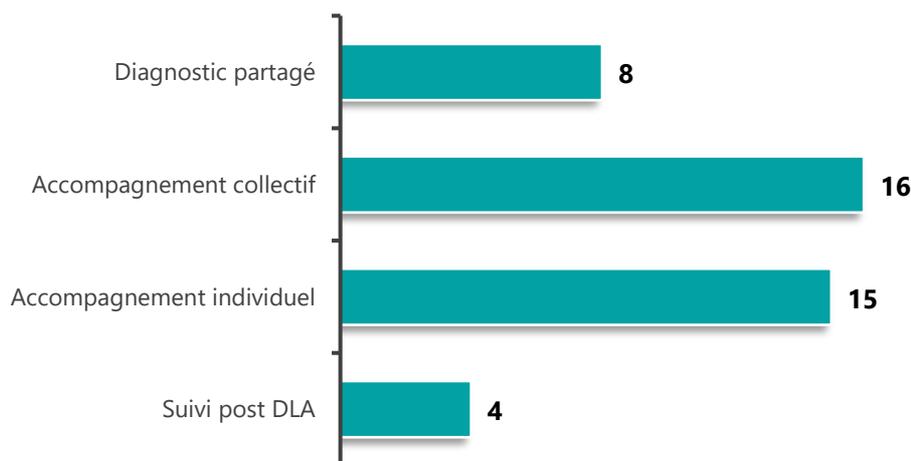
La répartition des structures ayant répondu à l'enquête par rapport à l'année de réalisation du DLA est relativement équilibrée entre les 3 dernières années de programmation du DLA étudiée.

| Q4. En quelle année avez-vous bénéficié de l'accompagnement DLA ? | Nombre de réponses au total |
|---|-----------------------------|
| 2017 | 9 |
| 2018 | 14 |
| 2019 | 10 |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Environ la moitié des structures interrogées (16 répondants) ont bénéficié d'un accompagnement collectif. 15 structures ont bénéficié d'un accompagnement individuel.

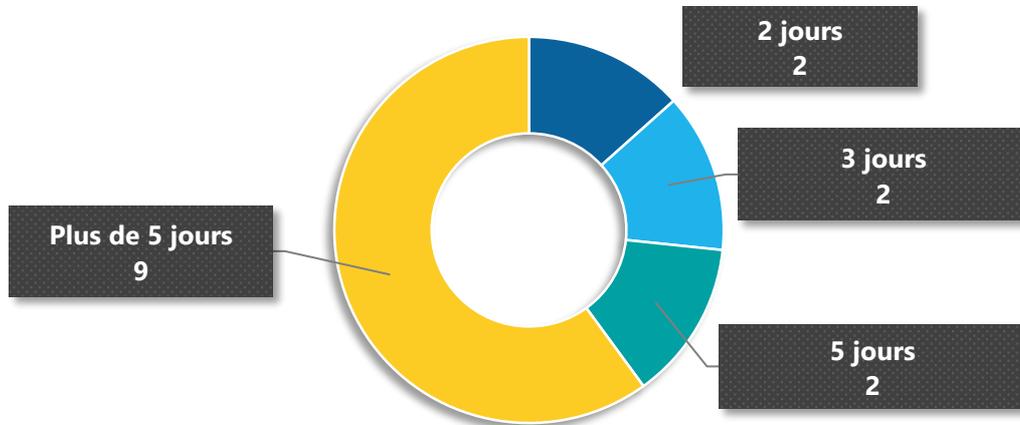
Q5. De quelles prestations avez-vous bénéficié



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Parmi les structures ayant bénéficié d'un accompagnement individuel : la majorité (11 structures sur 15) a bénéficié d'un accompagnement dont la durée a été de 5 jours ou plus.

Q6. Quelle a été la durée de l'accompagnement ?

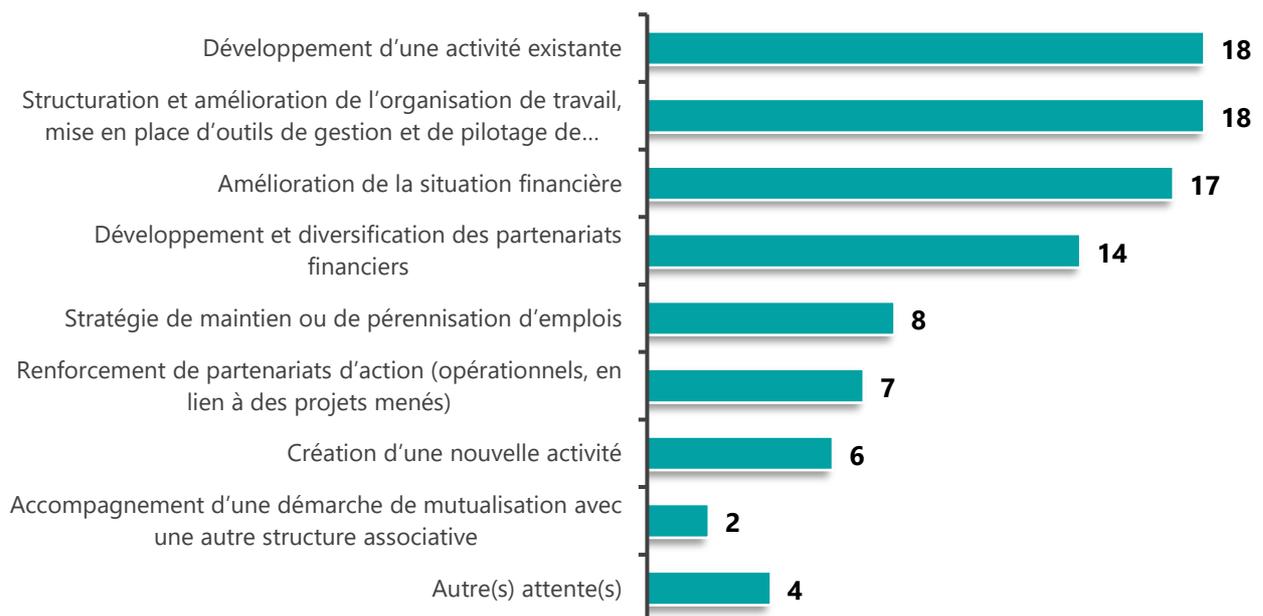


Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants ayant bénéficié d'un accompagnement individuel (15 répondants)

5.2 Les attentes liées au DLA

Les attentes principales évoquées par les répondants sont le **développement de l'activité existante** (18 répondants), le **structuration et l'amélioration de l'organisation de travail** (18 répondants) et **l'amélioration de la situation financière** (17 répondants).

Q7. Quelles étaient vos principales attentes par rapport à l'accompagnement DLA ?



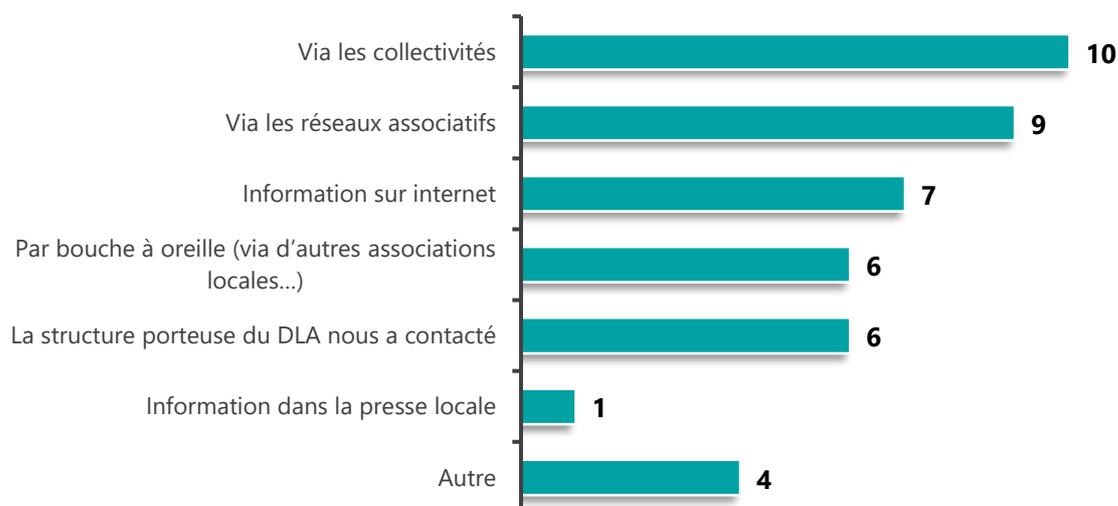
Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Autre : Diagnostic de la structure

5.3 Le déploiement de l'accompagnement DLA

Les structures semblent avoir connu le DLA via des canaux variés. Les collectivités territoriales (10 répondants) et les réseaux associatifs (9 répondants) sont les deux moyens d'information les plus cités par les associations.

Q8. Comment avez-vous connu le DLA ?

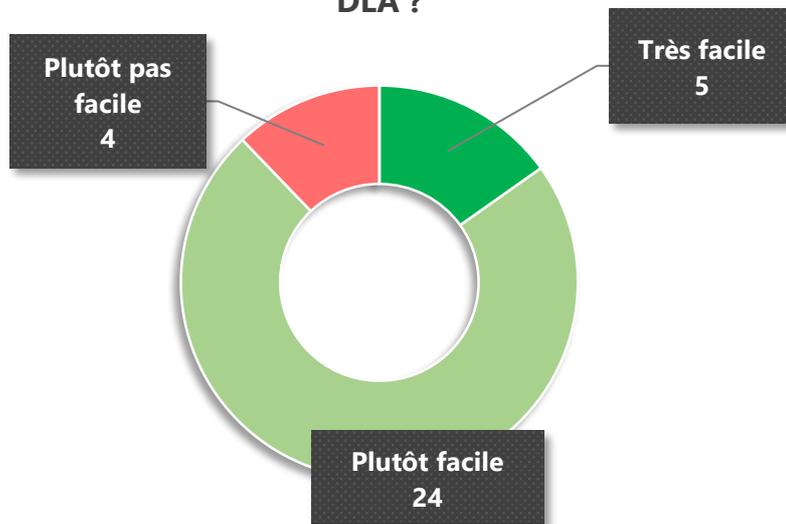


Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Autre : CAF, ADI, Pôle Emploi

Dans une majorité des cas (29/33 répondants), les répondants trouvent que l'accès aux informations concernant l'accompagnement au DLA est plutôt facile ou très facile.

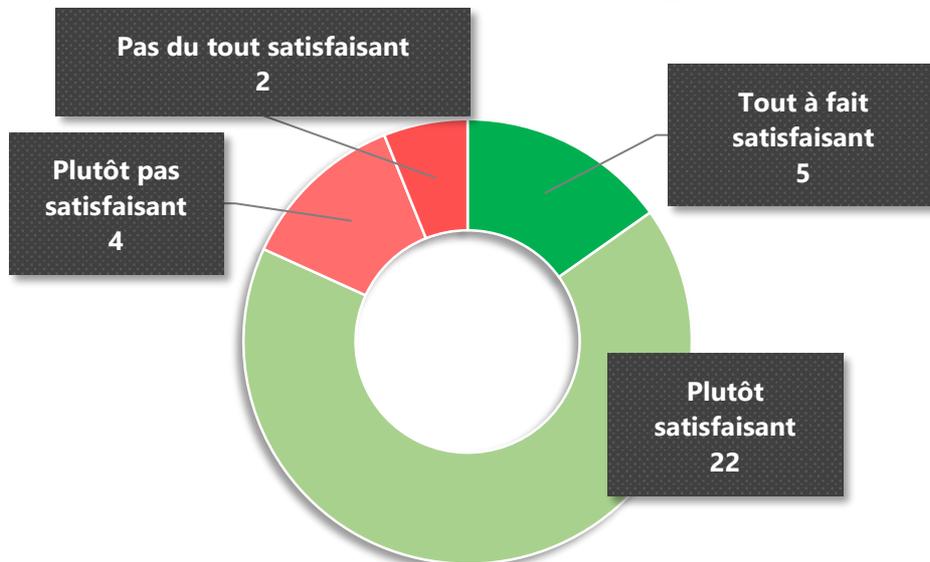
Q9. Comment jugez-vous l'accès aux informations concernant l'accompagnement DLA ?



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

De même, dans une majorité des cas (27/33 répondants), les répondants trouvent que **le délai de déroulement de la prestation est plutôt satisfaisant** ou tout à fait satisfaisant.

Q10. Comment jugez-vous le délai de déroulement de la prestation (entre le premier rendez-vous d'accueil et la mise en œuvre de la prestation d'accompagnement) ?

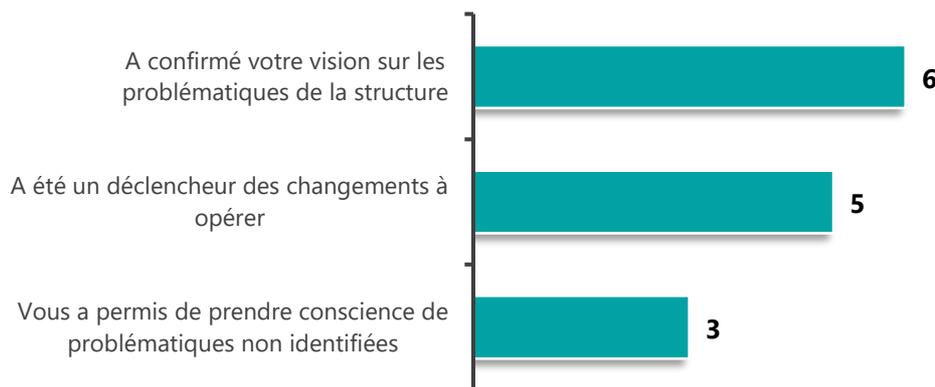


Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

5.4 Les apports du DLA

Parmi les 8 répondant ayant déclaré avoir bénéficié d'un diagnostic partagé, 6 ont affirmé que le diagnostic partagé leur a permis de confirmer leur vision sur les problématiques de la structure et 5 ont reconnu que le diagnostic a été un déclencheur des changements à opérer.

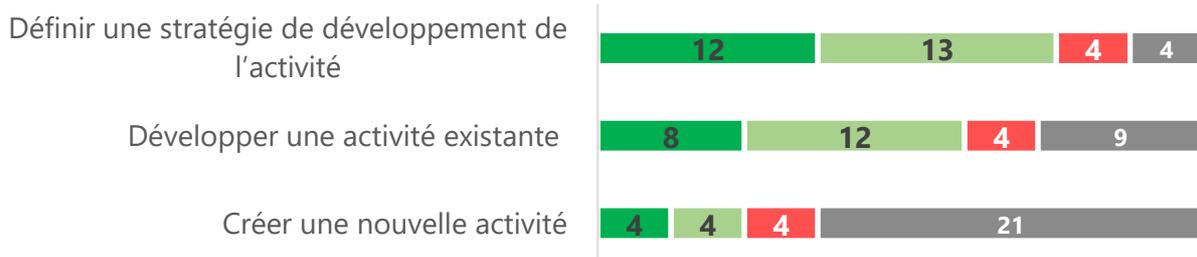
Q11. Vous diriez que le diagnostic partagé



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants ayant bénéficié d'un diagnostic partagé (8 répondants)

En matière de développement de l'activité, une majorité de répondants déclarent que le DLA leur a permis de **définir une stratégie de développement de l'activité** (25 répondants) ou de **développer une activité existante** (20 répondants) mais peu de **créer une nouvelle activité** (8 répondants).

Q12. En matière de développement de l'activité, l'accompagnement DLA vous a-t-il permis de :

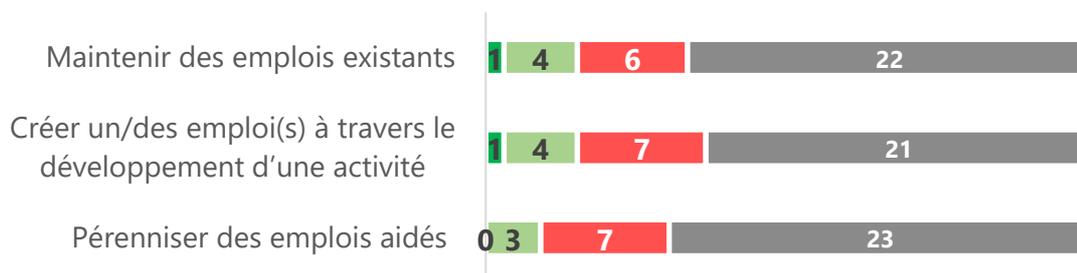


■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Pas du tout l'accompagnement ne portait pas sur ce registre

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

La majorité des répondants déclarent que le DLA n'avait pas pour objectif de consolider et de développer les emplois de leur structure (soit en maintien, soit en création, soit en reconversion d'emplois aidés).

Q13. En matière de consolidation et de développement de l'emploi, l'accompagnement DLA vous a-t-il permis de :



■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Pas du tout l'accompagnement ne portait pas sur ce registre

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Les 3 répondants qui ont déclaré que l'accompagnement DLA leur avait permis de pérenniser des emplois aidés disent que c'est principalement dû à un développement de l'activité et une augmentation des ressources propres.

| Q14. Si le DLA vous a permis de pérenniser des emplois aidés, c'était principalement grâce à : | Nombre de réponses au total |
|--|-----------------------------|
| Un développement de l'activité et une augmentation des ressources propres | 3 |
| Une diversification des subventions et/ou des aides à l'emploi | 0 |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants pour lesquels l'accompagnement DLA a permis de pérenniser des emplois aidés (3 répondants)

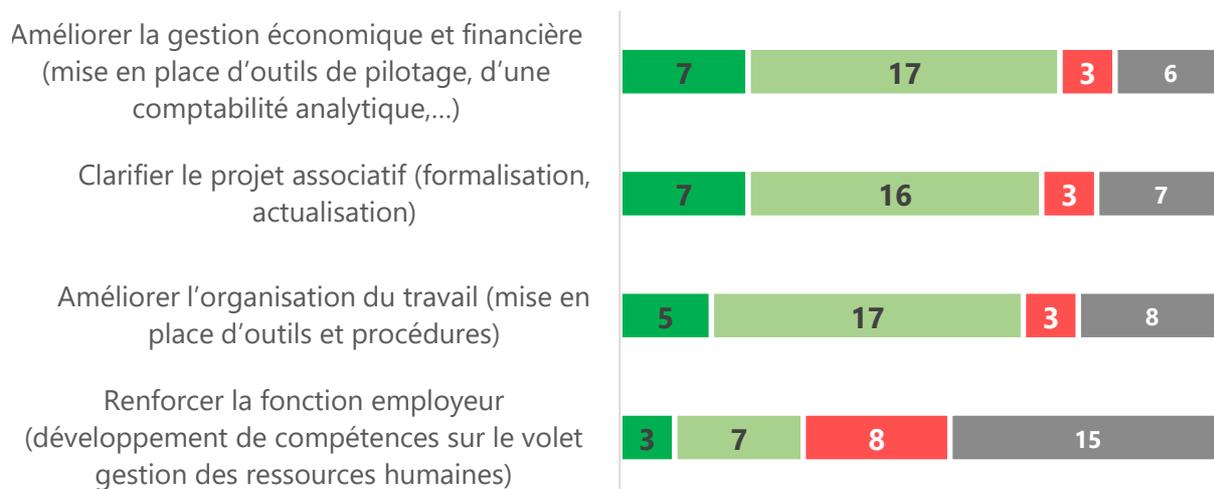
3 répondants qui ont déclaré que l'accompagnement DLA leur avait permis de maintenir des emplois existants disent que c'est principalement dû à un développement de l'activité et une augmentation des ressources propres et les 2 autres que c'est grâce à une diversification des subventions et/ou aides à l'emploi.

| Q15. Si le DLA vous a permis de maintenir des emplois existants, c'était principalement grâce à | Nombre de réponses au total |
|---|-----------------------------|
| Un développement de l'activité et une augmentation des ressources propres | 3 |
| Une diversification des subventions et/ou des aides à l'emploi | 2 |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants pour lesquels l'accompagnement DLA a permis de maintenir des emplois existants (5 répondants)

En matière de professionnalisation, une majorité de répondants déclarent que le DLA leur a permis **d'améliorer la gestion économique et financière** (24 répondants), de **clarifier leur projet associatif** (23 répondants) et **d'améliorer l'organisation du travail** (22 répondants). Cependant ils ne sont que 10 répondants à dire que cela leur a permis de **renforcer leur fonction d'employeur**.

Q16. En matière de professionnalisation, l'accompagnement DLA vous a-t-il permis de :

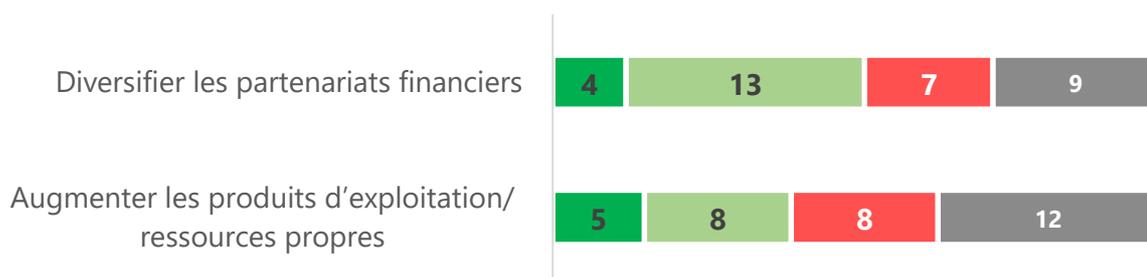


■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Pas du tout l'accompagnement ne portait pas sur ce registre

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

En matière de consolidation du modèle économique, une petite majorité de structure (17 répondants) déclarent que le DLA leur a permis de **diversifier leurs partenariats financiers**, et seulement 13 répondants pensent que cela leur a permis **d'ajuster leurs produits d'exploitation par rapport à leurs ressources propres**.

Q17. En matière de consolidation du modèle économique, l'accompagnement DLA vous a-t-il permis de :



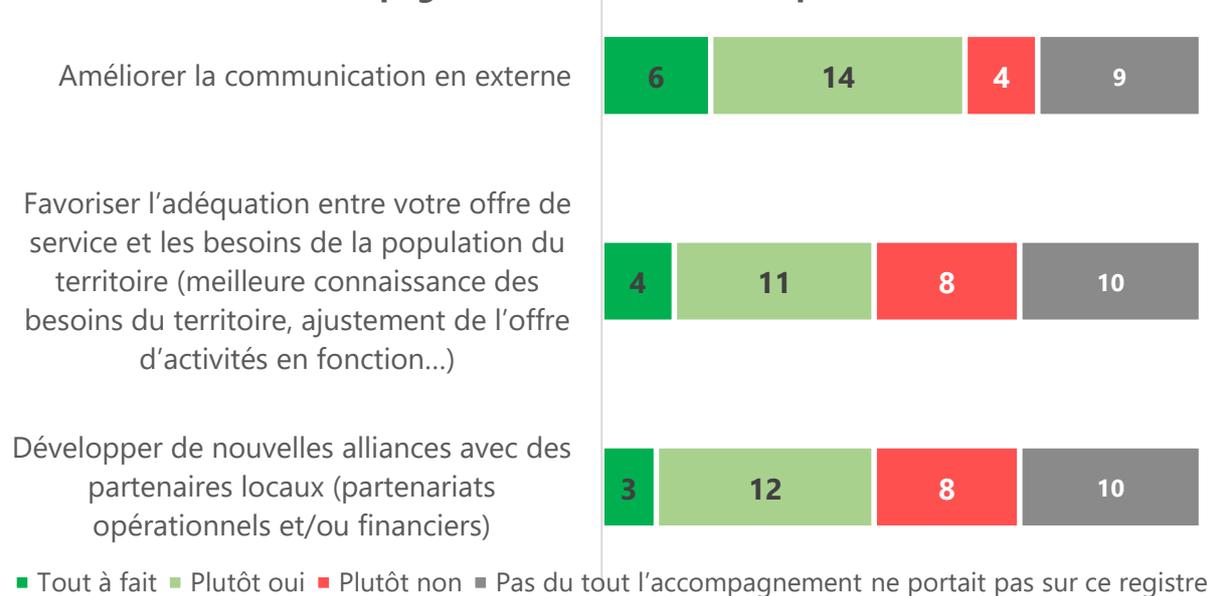
■ Tout à fait ■ Plutôt oui ■ Plutôt non ■ Pas du tout l'accompagnement ne portait pas sur ce registre

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

En matière d'inscription sur le territoire, une majorité de structure (20 répondants) déclarent que le DLA leur a permis **d'améliorer leur communication externe**, 15 répondants pensent que cela leur a permis **de favoriser l'adéquation entre leur offre de service et les besoins de la population du territoire**,

et 15 répondants également que cela a permis de **développer de nouvelles alliances avec des partenaires locaux**.

Q18. En matière d'inscription sur le territoire, l'accompagnement DLA vous a-t-il permis de :



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

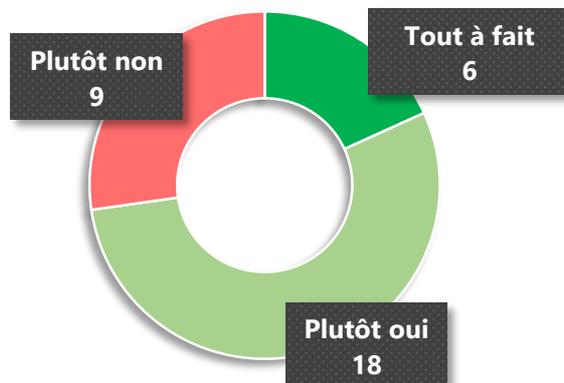
A la question « Pouvez-vous illustrer en quelques mots les principaux résultats obtenus grâce au DLA », les structures ont cités :

- Amélioration des outils/ suivi financiers (4 occurrences)
- Amélioration de la communication (4 occurrences)
- Pérennisation d'emplois (3 occurrences)
- Amélioration des partenariats (2 occurrences)
- Achat de foncier (2 occurrences)
- Dossiers subvention mieux rédigé (2 occurrences)
- Amélioration de la gestion des bénévoles (1 occurrence)

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Environ les trois quarts des répondants (24) déclarent que l'accompagnement DLA a répondu à leurs attentes.

Q20. Globalement, l'accompagnement DLA a-t-il répondu à vos attentes ?



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Pour les répondants qui ont eu un accompagnement individuel les facteurs de succès sont notamment le **caractère individualisé de l'accompagnement** (10 répondants) et le **ciblage des objectifs** (9 répondants).

Les répondants qui n'ont pas été satisfait globalement par l'accompagnement DLA mettent en évidence **les compétences du prestataire** (2 répondants) qui a pu faire défaut.

| | Q21. Quels ont été les facteurs de succès de l'accompagnement ? | Q21. Pouvez-vous préciser pour quelles raisons l'accompagnement n'a pas répondu à vos attentes ? |
|--|--|---|
| Le caractère individualisé de l'accompagnement | 10 | 0 |
| Le ciblage des objectifs de l'accompagnement au moment du diagnostic partagé | 9 | 0 |
| Les compétences du prestataire | 7 | 2 |
| La temporalité du déroulement de l'accompagnement (volume de jours d'accompagnement et délai de réalisation) | 4 | 1 |
| Le caractère collectif de l'accompagnement | 2 | 0 |
| Les modalités d'association de la structure (implication demandée...) | 2 | 0 |
| Autres et/ou facteurs indépendant de l'accompagnement | 0 | 1 |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants qui ont eu un accompagnement individuel et pour lesquels l'accompagnement DLA a soit été globalement satisfaisant soit globalement insatisfaisant (resp. 12 répondants et 3 répondants)

Autre : Néant

Pour les répondants qui ont eu un accompagnement collectif, les facteurs de succès sont notamment **les compétences du prestataire** (10 répondants), le **caractère collectif de l'accompagnement** (8 répondants) et la qualité du programme de la journée (7 répondants).

Les répondants qui n'ont pas été satisfait globalement par l'accompagnement DLA mettent en évidence **les compétences du prestataire** (1 répondant) et **l'opérationnalité des outils utilisés** (1 répondant).

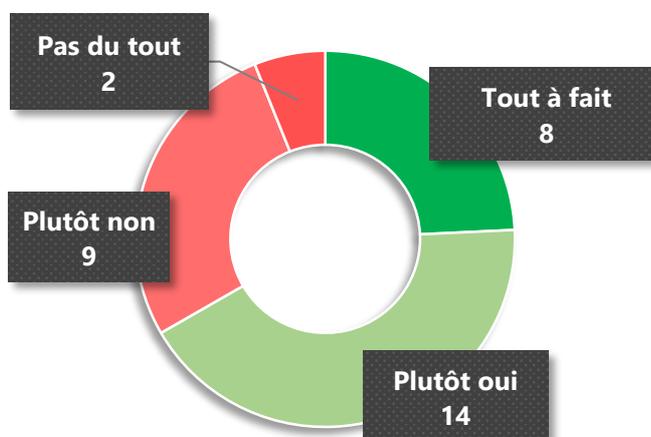
| | Q23. Quels ont été les facteurs de succès de l'accompagnement ? | Q24. Pouvez-vous préciser pour quelles raisons l'accompagnement n'a pas répondu à vos attentes ? |
|--|--|---|
| Les compétences du prestataire | 10 | 1 |
| Le caractère collectif de l'accompagnement | 8 | 0 |
| La qualité du programme de la journée (apports théoriques/ cas pratiques...) | 7 | 0 |
| Le format de l'accompagnement (durée d'un jour, horaires...) | 6 | 0 |
| L'opérationnalité des outils utilisés | 2 | 1 |
| Autres | 1 | 1 |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants qui ont eu un accompagnement collectif et pour lesquels l'accompagnement DLA a soit été globalement satisfaisant soit globalement insatisfaisant (resp. 13 répondants et 3 répondants)

Autre : Néant

Pour 22 répondants, le DLA a eu des **effets décisifs et durables sur leur activité.**

Q25. Diriez-vous que le DLA a eu des effets décisifs et durables sur votre activité ?



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

5.5 L'évolution de la situation de la structure au cours des 3 dernières années

Les données ci-dessous nous permettent de repérer les dynamiques de développement et de consolidation de l'emploi au cours des 3 dernières années parmi les structures accompagnées.

Parmi les répondants on peut noter globalement :

- une évolution positive mais faible du nombre de salariés au sein de ces structures (+ 4 salariés)
- une hausse marquée du nombre d'ETP (+ 10 ETP)
- une tendance à la diminution du nombre de salariés en CDI (-2 salariés).

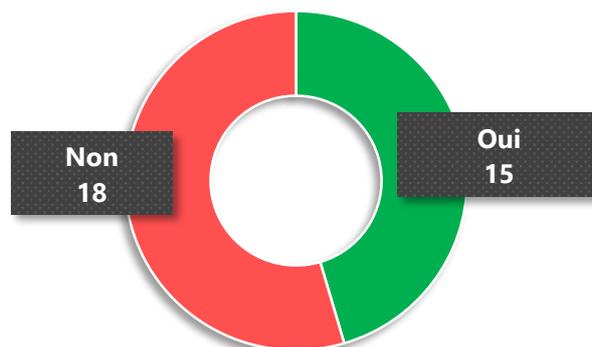
| | Nombre total | | | Nombre de répondants par item |
|--|--------------|------|------|-------------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Q28. Le nombre de salariés, tous types de contrats confondus (personnes physiques) | 64 | 69 | 68 | 19 |
| Q29. Le nombre de salariés en CDI (personnes physiques) | 42 | 34 | 40 | 17 |
| Q30. Le nombre d'Équivalent Temps Plein (ETP) | 38 | 39 | 48 | 19 |

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, par item ne sont conservées que les réponses des structures ayant renseigné les informations pour les 3 années.

5.6 Vos besoins en termes d'accompagnement

Environ la moitié des répondants ont mobilisé **d'autres ressources existantes sur le territoire** pour favoriser le développement de leur activité (15 répondants).

Q32. Avez-vous mobilisé d'autres ressources existantes sur le territoire pour favoriser le développement de votre activité (dispositifs/ aides) ?



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

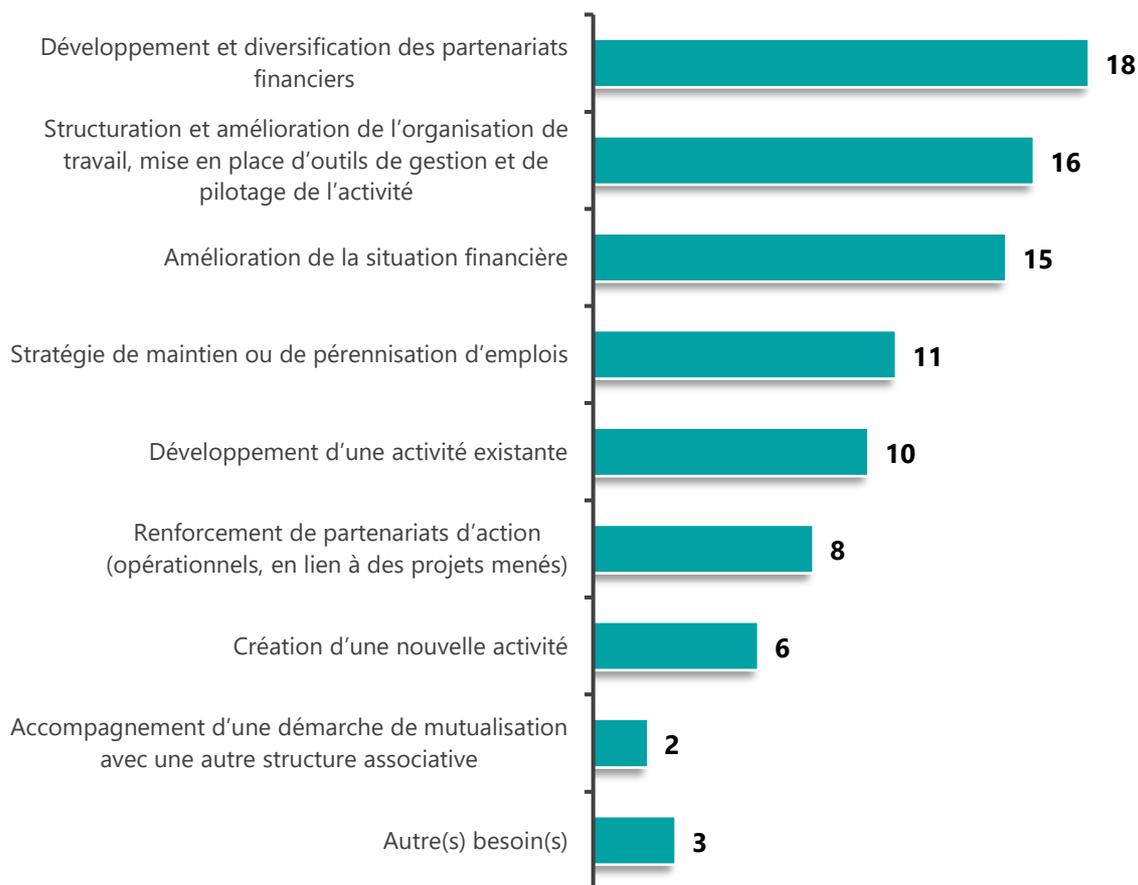
Parmi les acteurs ressources cités nous pouvons noter à la fois des acteurs institutionnels (financeurs) et des têtes de réseaux, (volet accompagnement) :

- Etat, préfecture, DJSCS, DRFIP Guadeloupe, Ladom (5 occurrences)
- Collectivités territoriales (matinale EPCI, jeudi bokantag pour association de la commune, autre) (5 occurrences)
- Conseil départemental, région (4 occurrences)
- AFD, BPI, CAF (3 occurrences)
- FSE (2 occurrences)
- Chambres consulaires (2 occurrences)
- Services civiques, contrats aidés (2 occurrences)
- Fédération CLCV (1 occurrence)
- Centre de gestion agréé (1 occurrence)
- Partenaires privés (1 occurrence)
- Caisse des dépôts et consignations (1 occurrence)
- Cap excellence (1 occurrence)

Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G, répondants ayant mobilisé d'autres ressources (15 répondants)

Les 3 thématiques où les répondants déclarent avoir le plus de besoins sont celles du **développement et de la diversification des partenaires financiers** (18 répondants), de la **structuration et l'amélioration de l'organisation du travail** (16 répondants) et de **l'amélioration de la situation financière** (15 répondants).

Q34. Sur quelles thématiques auriez-vous des besoins en termes d'accompagnement ?



Base : Enquête auprès des bénéficiaires du DLA-G (33 répondants)

Autre : Le paiement des charges sociales, les liens compliqués avec la CGSS et SGRR ; communication, management, marketing, gestion du stress pour les dirigeants

6. La mise en œuvre du DLA

Ce chapitre s'appuie sur les investigations menées auprès des acteurs de la mise en œuvre du DLA et des partenaires impliqués notamment dans le comité d'appui (cf. Liste en annexe).

Description des étapes clés de la mise en œuvre du DLA au regard du questionnement du cahier des charges

| | |
|---|---|
| <p><i>Les modalités de communication sur le dispositif</i></p> | <p>Au cours des dernières années le DLA s'est doté de plusieurs outils de communication : plaquette, site internet, page facebook, newsletter 4fois/an...). Leur diffusion repose en grande partie sur le DLA. Différents relais de diffusion peuvent être activés sur le territoire de manière plus ou moins ponctuelle, sans relever d'une véritable stratégie de communication permettant d'assurer une information régulière et ciblée.</p> <p>Le DLA a par contre formalisé son partenariat avec trois intercommunalités depuis 2017, dont certains axes visent notamment à organiser des réunions d'informations auprès des structures de l'ESS présentes sur leur territoire à l'initiative des intercommunalités</p> <p>Des têtes de réseaux se mobilisent par ailleurs de manière plus ou moins ponctuelle aussi pour que les structures appartenant à leur secteur bénéficient de cet accompagnement du DLA (information et orientation vers le DLA).</p> |
| <p><i>Les modalités de déploiement des diagnostics et ingénieries/ la mise en synergie avec les autres ressources territoriales</i></p> | <p>Le DLA n'a pas été amené à prioriser certains secteurs d'activité entre 2017 et 2019. Ce qui avait pu être demandé pour la précédente convention.</p> <p>Le DLA Départemental œuvre en complémentarité du DLA régional qui peut mener des actions spécifiques sur certains secteurs (IAE notamment).</p> <p>Le DLA régional assure le référencement des prestataires puis le DLA départemental gère la phase de sélection des prestataires candidats.</p> <p>Le CM DLA fait systématiquement une analyse des offres quel que soit la nature de l'ingénierie. Globalement le DLA n'a pas de difficulté à trouver de prestataires sauf pour des accompagnements très spécifiques.</p> <p>Les chargés de mission DLA réalisent le diagnostic partagé. Celui-ci est composé d'une analyse financière, d'une analyse des pratiques RH, d'une identification de l'utilité sociale et débouche sur un plan d'accompagnement. La structure doit valider le diagnostic partagé.</p> <p>Dans le cadre des ingénieries individuelles, suite au diagnostic, une réunion tripartite de lancement est effectuée (prestataire, structure bénéficiaire et DLA) pour cibler les objectifs de l'accompagnement, mettre en discussion la méthodologie et les différentes étapes d'accompagnement. deux autres rendez-vous sont organisés avec la structure : un RDV intermédiaire et à la fin de la prestation pour faire le bilan.</p> <p>Dans le cadre des ingénieries collectives, les structures n'ont en général pas réalisé de diagnostic partagé en amont. Elles peuvent être orientées par différents partenaires (têtes de réseaux, collectivités...).</p> <p>Le suivi post ingénierie n'est actuellement pas réalisé systématiquement après une ingénierie individuelle.</p> <p>Les collectivités peuvent être à l'origine de la mobilisation du DLA pour l'organisation d'ingénieries collectives sur un territoire (en lien avec la</p> |

Le comité technique d'appui : rôle et plus-value

convention de partenariat DLA- Intercommunalités) mais elles ne sont pas amenées à financer ou cofinancer des ingénieries individuelles.

Le Comité technique d'appui regroupe un nombre important de partenaires (réseaux de l'ESS, collectivités, OPCO,...). Mais, tous les partenaires ne sont pas régulièrement présents aux réunions. Le comité d'appui consiste à passer en revue les différents dossiers de structures ayant fait une demande d'accompagnement et ayant bénéficié d'un diagnostic partagé. Le comité d'appui est amené à donner un point de vue sur :

- le diagnostic (rôle consultatif) et les membres peuvent le questionner sur des points particuliers concernant l'association
- la pertinence de l'accompagnement proposé au regard d'éléments globaux (contexte territorial, législatif et institutionnel).

Les membres du comité d'appui peuvent identifier un éventuel appui déjà apporté par le réseau, une offre de service interne au réseau/ à la collectivité, d'une réflexion conduite par les institutions sur un sujet qui concerne la structure...

Les membres du comité apprécient ces réunions car cela leur permet d'avoir connaissance des projets développés par les structures de l'économie sociale et solidaire sur les territoires et de se positionner dans le futur en tant que soutien financier potentiel s'ils le souhaitent.

Le comité se déroule tous les mois. Les fiches de diagnostic sont disponibles une heure avant le début de la réunion dans la salle de réunion pour prise de connaissance par les membres du comité d'appui.

L'ancrage territorial du dispositif / dynamiques et axes de coopération

L'ancrage territorial du DLA a été renforcé à travers des collaborations nouées avec 3 intercommunalités. Ces partenariats, formalisés par des conventions visent notamment la mise en place de réunions d'information collective sur le DLA ou l'organisation d'ingénieries collectives sur certaines thématiques. Par exemple, en lien avec la parution d'appels à projets de collectivités, des ingénieries collectives d'atelier d'écriture ont été organisées afin d'armer les structures locales sur le volet méthodologique et de les aider à se positionner.

Ces conventions prévoient un soutien financier des intercommunalités au DLA (5000€ environ) pour les permanences et/ou réunions d'informations réalisées sur le territoire.

7. Conclusions

7.1 Quelle a été la plus-value du dispositif sur les structures bénéficiaires ?

FORCES

Un diagnostic partagé qui permet aux structures de confirmer leur vision sur les problématiques de la structure ou de prendre conscience de changements à opérer.

Les structures interrogées sont globalement satisfaites par rapport aux effets de l'accompagnement (majoritairement sur le volet développement d'une activité existante, amélioration de la gestion économique et financière, clarification du projet associatif, amélioration de la communication en externe).

Pour les $\frac{3}{4}$ des structures interrogées, l'accompagnement DLA a répondu à leurs attentes.

Le DLA a eu des effets décisifs et durables pour 22 structures/30.

Des apports principalement sur le maintien et le développement de leur activité pour pérenniser leur action, et en termes de recherche de financements (en accord avec l'objectif du DLA de renforcer le modèle économique des structures).

FAIBLESSES ET POINTS D'AMELIORATION

Des structures qui sont peu dans une optique de développement pour créer des emplois.

Un rôle du DLA à questionner pour les amener à se structurer et se projeter, renforcer leur vision entrepreneuriale.

Une évolution de l'emploi, mais limitée, au sein des structures répondants à l'enquête (+4 salariés). Par contre, une évolution plus marquée du nombre d'ETP (+10 ETP), ce qui laisse entrevoir une consolidation des emplois au sein de ces structures.

7.2 Comment le fonctionnement du dispositif peut-il être optimisé ?

FORCES

Des objectifs atteints au global en termes de nombre de structures accompagnées (tirés par les ingénieries collectives).

Une cohérence entre la répartition des moyens financiers par thématique principale d'intervention et les besoins/attentes des

FAIBLESSES ET POINTS D'AMELIORATION

Un turn-over important au sein de la structure porteuse du DLA qui a freiné le déploiement de l'action entre 2018 et 2019, notamment concernant les diagnostics partagés, les ingénieries individuelles et les suivis post-DLA (objectifs non-atteints)

| | |
|---|---|
| associations (stratégie/projet, modèle socio-économique/gestion financière). | Actuellement, le suivi post ingénierie n'est pas réalisé systématiquement suite à une ingénierie individuelle. |
| Des associations satisfaites : <ul style="list-style-type: none"> • du délai de déroulement de la prestation • de l'accès aux informations concernant le DLA (déroulement, objectifs, etc.) | Des modalités de déroulement du comité d'appui à interroger, principalement sur le point de la consultation sur place des dossiers par les membres, qui ne leur permet pas de travailler en amont (recherche d'informations/ partage au sein de leur institution pour être davantage force de proposition lors du comité d'appui). |
| Un effort réalisé sur le volet communication (plusieurs outils réalisés) | |
| Un comité d'appui qui suscite un intérêt certain pour les partenaires (lieu ressource). | Des disparités territoriales en termes d'accompagnement entre les différentes collectivités et à l'échelle des communes. Les communes les plus éloignées géographiquement sont les moins couvertes. De fait, des marges de développement sur le territoire, au regard des zones non investies au cours des 3 dernières années, notamment sur les QPV. |
| Des conventions de partenariat avec les collectivités qui permettent de renforcer l'information des structures de l'ESS et leur mobilisation. Les taux de couverture du DLA des structures de l'ESS sur ces intercommunalités (plus élevés que la moyenne) en témoignent. | Des collectivités et réseaux associatifs qui sont des relais d'information pour le DLA, mais des collaborations à structurer et à renforcer pour maximiser les effets des actions de communication. |

7.3 Dans quelle mesure le DLA a-t-il un impact sur le territoire ?

FORCES

Des actions intéressantes menées en partenariat avec les collectivités pour favoriser l'ancrage des activités et des structures accompagnées dans leur territoire d'action. Exemple des ingénieries collectives en lien avec le lancement d'appels à projets, pour outiller les structures et favoriser leur positionnement sur ces actions.

FAIBLESSES ET POINTS D'AMELIORATION

Favoriser l'ancrage des activités et des structures accompagnées dans leur territoire d'action en développant les relations avec les collectivités.

Des partenariats à structurer pour renforcer la place du DLA sur l'ensemble du territoire et son positionnement stratégique, en lien avec les politiques de développement économique local. Via la participation du chargé de mission DLA à des forums locaux par exemple et à travers des rencontres avec les représentants de collectivités territoriales.

8. Préconisations

Préconisation n°1 : Mettre en œuvre une stratégie de communication pour assurer une connaissance du dispositif par les structures de l'ESS et réduire les disparités territoriales de mobilisation du DLA

- Identifier les différents relais mobilisables pour mener des actions de communication sur le DLA (têtes de réseaux, collectivités, prescripteurs potentiels, OPCO, autres acteurs en contact avec les structures de l'ESS comme les banques solidaires...) : partage de documents de présentation, du calendrier d'ingénieries collectives du DLA, etc.
- Organiser des rencontres entre le DLA et chaque acteur pouvant être un relai afin de définir avec eux des actions à engager sur le volet communication (type d'action en s'appuyant sur les supports de communication de chacun, supports, messages clés...), mais aussi sur un volet animation territoriale (exemple du « bus ESS »), renforçant la visibilité de l'ESS et du DLA.
- Développer et étendre sur le territoire Guadeloupéen les réunions territoriales de proximité, permettant d'informer les associations et personnes les plus éloignées des actions de communication "classiques".

Préconisation n°2 : Renforcer le positionnement du DLA auprès des collectivités territoriales et favoriser l'articulation du DLA avec les politiques locales de développement et les dispositifs existants

- Veiller à la mise en œuvre des actions prévues dans les conventions de partenariats avec les collectivités, par un suivi des conventions par le DLA et des rencontres avec les collectivités (fixer des RDV à minima 1fois/an pour définir les actions à mener dans l'année)
- Définir un plan stratégique d'intervention territorial pour chercher à étendre à l'ensemble des collectivités les collaborations développées avec certaines, afin de favoriser la connaissance des structures de l'ESS et connecter leurs projets aux enjeux territoriaux et politiques locales afin de les positionner comme des acteurs du développement local (disposer d'un interlocuteur au sein de chaque intercommunalité, favoriser l'interconnaissance enjeux territoriaux / enjeux de développement des structures de l'ESS...).
- S'appuyer sur le comité d'appui pour identifier les actions communes et/ou en complémentarité qui pourraient être réalisées au regard des besoins identifiés des structures de l'ESS (en termes de formation, d'ingénieries collectives, etc.) et faire le lien avec d'autres dispositifs existants complémentaires vers lesquels les structures pourraient être orientées en complément du DLA.

Préconisation n°3 : Mettre en place les conditions favorables pour élargir le rôle du comité d'appui

- Prévoir de manière assez régulière des temps de travail et de réflexion sur des thématiques ou des secteurs d'activité au sein du comité d'appui, afin de dépasser une approche "au cas par cas" qui handicape une réflexion plus globale sur les problématiques et les actions à mener collectivement (partage d'objectifs communes / plan d'action à mettre en œuvre également par les membres du comité d'appui...).
- En termes de fonctionnement, envoyer aux participants en amont des réunions les dossiers des structures pour que les participants puissent travailler les dossiers et de connecter avec différents éléments de contexte.
- Assurer un suivi des accompagnements réalisés ou en cours pour avoir une meilleure visibilité des impacts et des actions à promouvoir pour renforcer les structures.
- Capitaliser sur les facteurs de succès ou d'échec des accompagnements.

9. Annexe

Liste des membres du Comité d'appui interrogés dans le cadre de l'étude :

- CA NORD BASSE TERRE, Mr BLANCHARD Daniel
- UNIFORMATION, Mme SAINTON Amandine
- CONSEIL REGIONAL, Mme JEAN-DENIS Sandra
- URIOPSS, M. SAINT VAL Michel
- UROSAP, Mme TAFNA Lydia