

# DLA DÉPARTEMENTAL GUADELOUPE 2016

ÉVALUATION D'IMPACT DU DISPOSITIF  
DLA DÉPARTEMENTAL GUADELOUPE  
2016



**Rapport synthétisé**

31/12/2016







### RAPPEL DU CONTEXTE ET DE LA PROBLEMATIQUE

Dans le cadre du soutien par l'Etat et la Caisse des Dépôts aux structures d'utilité sociale, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), porté par la BGE Guadeloupe Îles Du Nord Pro Gestion Partner a reçu pour mission d'accompagner des structures d'utilité sociale créatrices d'emplois à :

la consolidation de leurs activités,

- le renforcement de leur pérennité et,
- le maintien de leurs emplois.

Les structures concernées peuvent être :

- des associations lois 1901,
- des coopératives,
- des structures d'insertion par l'activité économique,
- ou des structures de services à la personne

Ce soutien se traduit par des accompagnements individuels avec le financement total d'expertises ou d'études, et des accompagnements collectifs sous forme d'ateliers. Ils sont destinés par exemple à lever les freins ou obstacles rencontrés, à valider des projets de développement, etc...

A cette fin, le DLA Guadeloupe IDN leur apporte un soutien technique en leur proposant des sessions de qualification collectives sur des thèmes pouvant intéresser plusieurs structures d'un même secteur d'activité ou confrontées à un même type de difficultés, afin de favoriser une dynamique de mutualisation et de réflexion commune.

Afin de rendre compte, comme les autres DLA au niveau national, de son activité annuelle, le DLA D Guadeloupe met en place son évaluation appelé "Mesure d'impact" qui participera à l'évaluation nationale faite par l'AVISE, l'animateur du dispositif au niveau national.

Ainsi, les enjeux pour le DLA D Guadeloupe étaient :

- D'avoir une photographie de l'impact du dispositif sur les 3 derniers exercices ;
- D'offrir un service de qualité aux structures bénéficiaires ;
- De permettre la mobilisation des collectivités et acteurs locaux autour du dispositif afin d'en assurer la pérennité.

Au cours de l'évaluation, le commanditaire souhaite :

- o Définir et mesurer la plus-value du dispositif sur les structures bénéficiaires (des 3 dernières années), de manière quantitative et qualitative, ainsi que sur l'emploi guadeloupéen,
- o Evaluer et optimiser le fonctionnement du dispositif en Guadeloupe,
- o Cartographier et analyser l'impact 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.

## SOMMAIRE

---

<b>EVALUATION DE LA PLUS-VALUE DU DISPOSITIF SUR LES STRUCTURES BENEFICIAIRES ET SUR L'EMPLOI GUADELOUPEEN</b>	<b>6</b>
IMPACT DES INGENIERIES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES	
IMPACT DE L'ACTION DU DLA SUR L'EVOLUTION DU MODELE ECONOMIQUE DES STRUCTURES	<b>8</b>
IMPACT DE L'ACTION DU DLA SUR L'EMPLOI	<b>10</b>
.....	
<b>CARTOGRAPHIE ET ANALYSE D'IMPACT PAR BASSIN D'EMPLOI, SECTEUR D'ACTIVITE ET MISE EN PERSPECTIVE</b>	<b>12</b>
.....	
<b>MATRICE FORCES - FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS - MENACES</b>	<b>14</b>
.....	

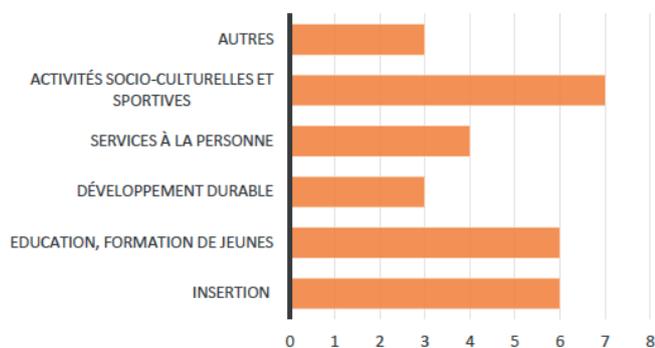
# EVALUATION DE LA PLUS-VALUE DU DISPOSITIF SUR LES STRUCTURES BENEFICIAIRES ET SUR L'EMPLOI GUADELOUPEEN

## EVALUATION DE LA PLUS-VALUE DU DISPOSITIF SUR LES STRUCTURES BENEFICIAIRES ET SUR L'EMPLOI GUADELOUPEEN

### IMPACT DES INGENIERIES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

#### PRÉSENTATION SUCCINCTE DES STRUCTURES ENQUÊTÉES

##### Les domaines d'activités



Les structures présentent un nombre d'adhérents très variable (de 0 à 1 300 adhérents) suivant leurs domaines d'intervention et leur ancienneté. 1/4 d'entre elles ont moins de 10 adhérents et la majorité du 3/4

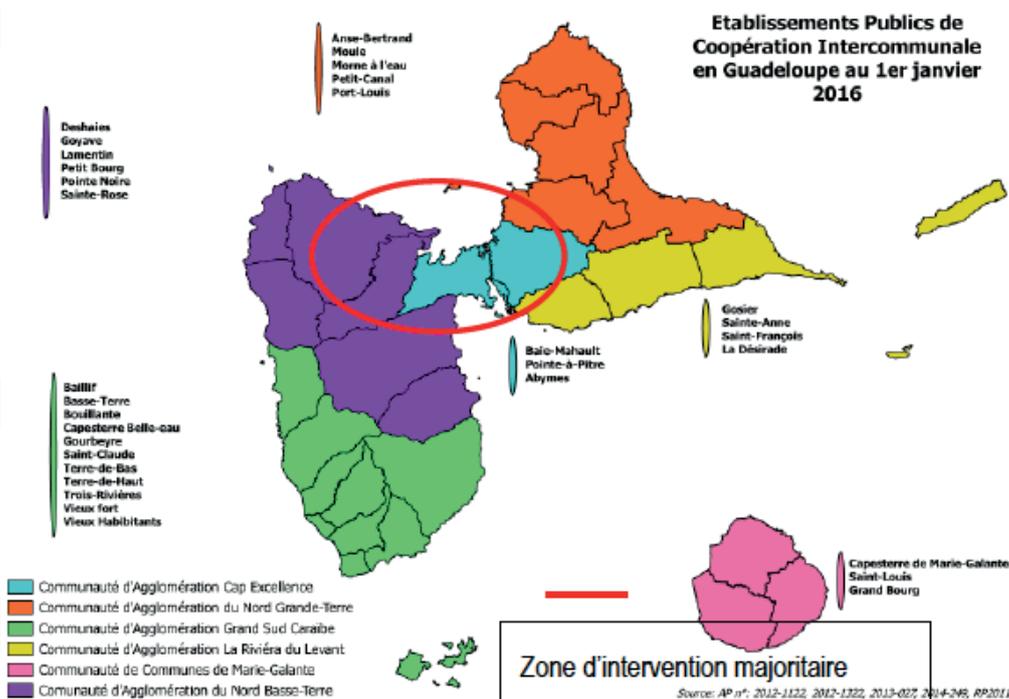
restant comporte entre 20 et 100 adhérents. Une seule a plus de 1 000 adhérents car elle agit plutôt dans l'humanitaire.

Dans l'échantillon, les associations ont pour 45 % plus de 10 ans d'existence et pour plus de 30% moins de 5 ans d'existence.

Suivant la figure, les associations interviennent surtout dans le domaine culturel et sportif mais également dans l'insertion et l'éducation ou la formation d'enfants et de jeunes.

Elles interviennent surtout dans la zone de Cap excellence et dans les communes à sa proximité.

Ceci s'explique par l'objet de ces associations qui opèrent très localement (association culturelle, sportive, soutien scolaire, accueil de jeunes enfants, insertion).



## ORGANISATION INTERNE

Au sein de ces associations les dirigeants sont pour le plus grand nombre des hommes et des femmes qui s'engagent pour la cause, ils sont intéressés et se sentent concernés par le projet, ce ne sont pour la plupart ni des représentants d'organisations publiques ou politiques, ni même des bénéficiaires, souvent ils n'exercent pas dans le domaine d'activité. Toutefois ils sont en majorité, représentants d'autres associations.

75% de ces structures ont choisi le Conseil d'administration comme organe décisionnel, indépendamment de la taille de l'association. La plupart de celles qui ont fait le choix du bureau sont assez récentes en général moins de 5 ans et ont eu un accompagnement au début de la vie de la structure.

Plus de 80% des structures ont un projet formalisé avec une stratégie défini pour sa mise en œuvre.

Celles n'ayant pas de projet formalisé sont celles pour lesquelles l'objet reste encore très vaste et général et qui ont peu d'adhérents. En ce sens, certaines associations ont fait évoluer leur objet pour mieux se positionner, adapter les offres à la demande des adhérents et du public, diversifier leurs activités, évoluer et s'adapter aux demandes des financeurs.

Des fiches de postes et des lettres de mission pour les salariés et bénévoles sont disponibles au sein de ces structures.

La procédure d'auto-évaluation tend à se vulgariser, pour les nouvelles associations, l'auto-évaluation semble systématique et pour les plus anciennes elles commencent à intégrer cette étape du processus. Mais la marche est encore longue pour amener un changement plus global.

## CONCLUSION

Des associations œuvrant principalement dans les loisirs, le périscolaire, le sportif et l'insertion. Des entités à taille variable et dans l'ensemble assez anciennes. Des périmètres d'action de proximité très localisé du fait de leur objet.

Suite à l'accompagnement du DLA, nous notons des évolutions quant au choix de l'organe de gouvernance, sur la définition plus claire de l'objet, du projet qui lui est associé et des étapes de sa mise en œuvre. La formalisation de documents et de processus.

## IMPACT DE L'ACTION DU DLA SUR L'EVOLUTION DU MODELE ECONOMIQUE DES STRUCTURES

Le modèle économique est le plan mis en œuvre par une organisation pour générer des revenus et tirer un bénéfice de ses opérations. Il décrit :

- o le positionnement de la structure
- o les objectifs de l'activité
- o les moyens et les ressources mis en œuvre pour les atteindre
- o les règles, les principes de fonctionnement et les valeurs de la structure

Ainsi, pour mesurer l'impact du DLA sur l'évolution du modèle économique des structures, nous proposons de vérifier s'il y a eu une évolution sur ces quatre points avant et après l'action du DLA pour les 2 groupes ayant suivis des actions du DLA D Guadeloupe.

Ces notions n'étant pas forcément approchées telles quelles, bien que souvent mises en œuvre, nous proposons que cette mesure soit réalisée sur site au sein d'un échantillon défini de structures.

### Quel est l'item le plus souvent impacté par l'intervention du DLA ?



- Moyens et ressources mis en œuvre 46%
- Définition des objectifs 32%
- Positionnement 17%
- Règles, principes et valeurs 5%

Ainsi pour la mise en œuvre de la démarche, il était nécessaire de :

- définir l'échantillon,
- arrêter une planification et,
- réaliser les visites et l'enquête.

Nous avons conçu un questionnaire et nous avons visité 32 structures soit 31% du total (la liste étant fournie préalablement par la BGE Guadeloupe IDN). Le minimum requis pour rendre exploitable les données était de 30%.

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DÉTAILLÉS ET ANALYSE

Pour 80% des structures interrogées, l'intervention

### Quelles difficultés avez-vous rencontrées pendant ou après l'intervention du DLA ?



- Soucis organisationnels 71%
- Erreur de diagnostic de départ 14%
- Autres (complexité de la problématique) 14%

du DLA a impacté leur modèle économique puisqu'au moins un item (a/ positionnement, b/ objectifs, c/ moyens et ressources mis en œuvre, d/ règles, principes de fonctionnement et les valeurs) parmi 4 a évolué suite à l'intervention du DLA. Pour rappel, le positionnement désigne à la fois l'offre de valeurs (services) et la(les) cible(s) visées.

Pour 20% des structures interrogées, l'intervention du DLA n'a pas impacté le modèle économique.

Analysons de manière détaillée les 80% !

Combien d'éléments du modèle économique sont modifiés et lesquels ?

- o A 44%, un seul élément
- o A 48%, 2 éléments
- o A 8%, 3 éléments.
- Pour 44% des structures, seule une composante du modèle économique a été modifiée, laquelle ?
  - o Quand c'est le cas, l'item le plus cité est « moyens et ressources mis en œuvre » dans plus de 55% des cas
  - o puis vient « le positionnement » pour 27%
  - o la « définition des objectifs » pour 18%

- Paradoxalement, quand l'intervention du DLA impacte un seul item du modèle économique, « les règles, principes et valeurs » ne sont pas cités.
- Pour 48% des structures, deux composantes du modèle économique ont été modifiées mais lequel est le plus souvent cité ?
- Il semble assez « normal » de constater un impact sur la « définition des objectifs » et «

moyens et ressources mis en œuvre » compte tenu de la corrélation entre ces 2 items. Quand on définit des objectifs, il est logique ensuite de définir les moyens et ressources pour les atteindre.

- Là encore, on constate que l'items « règles, principes et valeurs » n'est pas cité.

#### UN AUTRE REGARD !

Toutes situations confondues (qu'on soit dans des cas où un seul ou plusieurs items du modèle économique qui ont été impactés par l'intervention du DLA) :

- C'est le plus souvent l'item « moyens et ressources » qui a été le plus souvent modifié (19 cas sur 41 au total soit 46%)
- Suivi de « définition des objectifs » (13 cas sur 41 soit 32%)
- Viennent enfin « le positionnement » (7 cas sur 41 soit 17%) et « règles, principes et valeurs » (2 cas sur 41 soit 5%)

Bien évidemment, la même corrélation existe entre « définition des objectifs » et « moyens et ressources mis en œuvre » d'où des chiffres proches.

Nous avons aussi interrogé les structures visitées sur les difficultés rencontrées au cours ou à l'issue de l'accompagnement du DLA :

- Dans 48% des cas, les structures pensent qu'un accompagnement plus « long » serait plus approprié
- Dans 24% des cas, elles pensent qu'elles n'avaient pas tous les moyens humains et organisationnels (procédures et processus en vigueur en interne et disponibilité des ressources humaines) pour mettre en œuvre toutes les préconisations issues de l'intervention du DLA
- Dans 28% des cas, diverses raisons dont «le manque d'implication des dirigeants... », expliquent l'impact limité de l'intervention du DLA

#### CONCLUSION

Il apparaît dans un 1er temps que :

- Quel que soit le type d'intervention (ingénierie et/ou accompagnement individualisé) et quel que soit la thématique (organisation interne, recherche de financement...), les interventions du DLA ont 8 fois sur 10, provoqué une évolution du modèle économique des structures.
- Ces évolutions ont concerné dans une grande majorité « la définition d'objectifs » et « les moyens et ressources mis en œuvre » (78% à eux deux).
- Les 2 autres items du modèle économique « positionnement » et « règles, principes et valeurs », ont peu été concerné (seulement 22%).
- On peut ainsi conclure que les structures ont une idée assez précise de ce qu'elles veulent faire mais manquent de moyens et de stratégie pour la mise en œuvre.

#### **Analysons de manière détaillée les 20% de structures qui n'ont pas constaté d'évolution de leur modèle économique !**

On peut cependant constater :

- Que 4 des 7 structures sont sur le territoire de Marie-Galante. Est-ce dû à l'éloignement ou à d'autres raisons ? Ceci nécessite un focus plus précis...
- Toutes ces structures reconnaissent tout de même les bienfaits de l'accompagnement en termes de prise de recul, de remise en cause des pratiques...
- Seule une structure sur 7 évoque un "diagnostic de départ sans doute erroné" pour expliquer la non-évolution du modèle économique. Ce chiffre est donc à relativiser.

## La prospective

### Quels besoins en accompagnement ?



- Recherche de financement et montage de dossier de financement 27%
- Gestion des RH 14%
- Organisation interne 12%
- Modèle économique 8%
- Rôle et missions du CA 6%
- Autres 33%

Nous avons interrogé les structures sur les besoins en accompagnement qu'elles auraient ou non. Plus de 80% ont confirmé qu'elles ont effectivement des besoins.

Pour celles qui évoquent des besoins, on doit constater une grande variété (17 items cités !), ce qui montre la complexité dans laquelle évolue les structures

On peut constater ainsi la question des ressources (financière et humaine) est prépondérante pour les structures mais le besoin de suivi et d'assistance est aussi plébiscité.

## IMPACT DE L'ACTION DU DLA SUR L'EMPLOI

Il s'agissait là de mesurer l'impact de l'accompagnement sur l'emploi en termes quantitatif et qualitatif, d'analyser comment les effets d'aubaine ont été transformés en emplois pérennes. Mais, également, de déterminer quelles actions du dispositif vis-à-vis des structures ont un impact direct ou indirect plus important sur l'employabilité. Un effet d'aubaine est un résultat constaté lorsque l'environnement

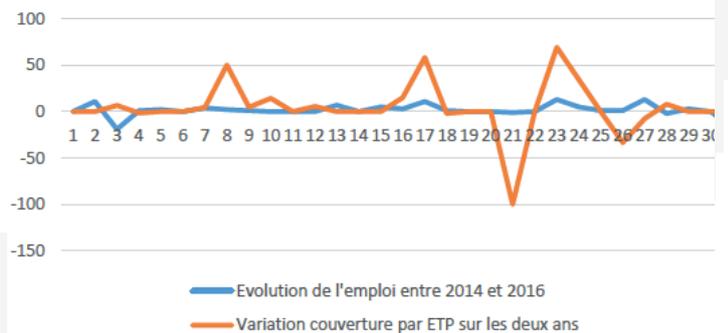
spatio- temporel influence positivement le résultat obtenu, sans que cela ait été prévu en amont. Plus généralement, théoriquement, les associations embauchent et pérennisent des emplois en fonction de leurs besoins en ressources humaines pour mettre en œuvre leurs projets.

Nous avons cherché au cours de la mesure d'impact du DLA D, à vérifier si l'accompagnement en tant que tel a pu jouer un rôle pendant ou après l'intervention des consultants alors que les structures n'envisageaient pas forcément d'embauche ou de consolidation d'emplois avant cette intervention.

Les éléments utiles pour cette évaluation ont été recueillis à travers la grille d'enquête administrée de manière directe (question ouvertes, semi-ouvertes et fermées) à un échantillon des structures ayant bénéficiées d'un accompagnement achevé.

D'une manière générale, le nombre d'emploi salarié augmente pour 55% des structures. L'emploi salarié a augmenté pour plus de la moitié des structures enquêtées. Il n'a pas évolué seulement pour 2% des structures au cours des

Variation du volume d'emploi

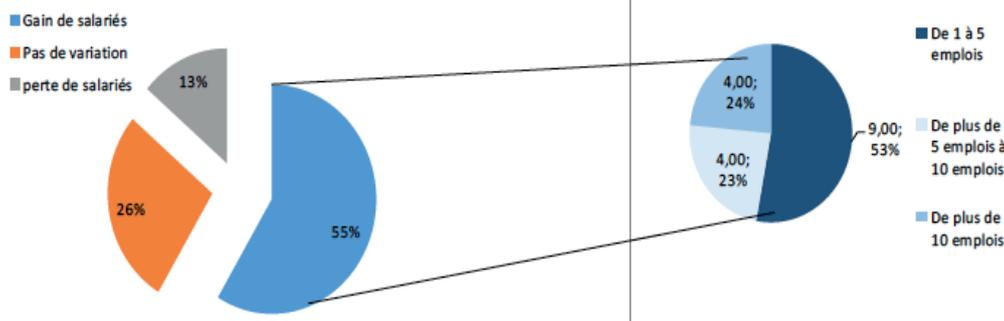


deux années. La plupart des emplois créés l'ont été entre 2014 et 2015 et ont été pérennisés, sauf pour deux structures plus importantes qui ont perdu plus de 15 emplois entre 2015 et 2016. Ces pertes d'emploi se situent dans les secteurs de l'accueil

de jeunes enfants et de loisirs et dans le domaine de l'insertion.

Nous notons qu'entre 2014 et 2016, 45 emplois ont été créés au sein de ces associations. L'évolution moyenne en termes d'emploi est de 4,5 salariés par structure sur les 3 ans avec une

### Evolution de l'emploi salarié



dispersion autour de la moyenne importante qui s'explique par la taille des structures et des pertes d'emplois pour certaines structures au cours des 3 ans.

Les 2 courbes suivent la même tendance ce qui est normal. L'évolution du nombre d'ETP sur les 3 ans est de + 24,5 ETP. Si nous comparons cette évolution avec celle des emplois nous pouvons dire que la majorité des emplois créés correspondent à des temps partiels (1/2 temps). L'analyse de la couverture du nombre de salarié par des ETP permettra de voir si un effort a été fait au niveau de la consolidation des salariés en poste.

Nous notons qu'une couverture des emplois créés par des ETP est croissante dans la plupart des cas, même si elle n'est pas complète, car le temps partiel prédomine dans l'emploi associatif. Les associations font un effort pour pérenniser les emplois existant en transformant des postes à temps partiel à temps plein.

Le nombre de CDI a légèrement augmenté entre 2014 et 2016, alors qu'en même temps les CDD ont diminué de manière assez significative, mais particulièrement en 2016, venant corroborer l'hypothèse émise au début.

Le nombre de contrat aidés est important, environ 130 contrats aidés pour l'ensemble des

	2014	2016	Evolution
Nombre d'emplois salariés	161	202	+ 25,47 %
Nombre d'Equivalent Temps plein en %	71	89	+25,35 %
Taux de CDI en %	62	80	+ 18 %
Taux d'emplois aidés en %	75	63	-12 %

structures enquêtées sur les 3 ans. Si le nombre reste constant nous pouvons noter, cependant, que la part des contrats aidés passe de 75 % en 2014 à 63 % en 2016. Environ 1/3 des structures ayant des salariés a diminué la part des emplois aidés.

En revanche, pour les premiers emplois, les associations ont d'abord recours aux emplois aidés. En termes de perspective d'emplois, les dirigeants d'association tablent encore beaucoup sur les CDD, les contrats aidés et le temps partiel même pour le long terme.

Au regard, des autres indicateurs, l'évolution du nombre d'emplois salariés, l'évolution de l'ETP

et l'évolution des CDI, nous pouvons dire que les associations accompagnées, ont alors eu un leitmotiv : celui de pérenniser et de sécuriser les emplois, en transformant les emplois aidés en CDI mais qui ne correspondent pas forcément à des temps pleins.

Les plus gros efforts de pérennisation se sont déroulés entre 2014 et 2015. Toutefois, les plus importantes associations en termes d'effectifs ont dû elles, se séparer d'une grande partie de leurs salariés et n'ont pas renouvelés les contrats aidés, mais cela représente moins de 2% des structures.

## La gestion

Au cours des trois années, les structures ont vu l'utilité de mettre en place un directeur. Dans le même sens, nous notons une augmentation légère chaque année du nombre d'emploi de cadres. En revanche, nous observons le mouvement inverse chez les salariés de droit commun et des apprentis qui ne sont pas très présents dans le milieu associatif.

Nota : Le terme "salarié de droit commun" est utilisé pour qualifier les salariés en CDI à temps complet ou à temps partiel comparativement aux salariés embauchés sous contrat aidés ou les stagiaires et apprentis.

La gestion du personnel reste une mission du directeur de la structure pour la quasi-totalité des associations. Nous observons, cependant que cette gestion est faite de manière conjointe avec le Président et en moindre partie avec les administrateurs.

## La formation

Les membres du C.A, les bénévoles actifs et une bonne partie du personnel de l'encadrement ont globalement un niveau de formation supérieure. La majorité se situant au niveau licence et plus. Quant aux salariés, la frange la plus représentée est celle possédant un BEP et/ou un CAP.

La moitié des structures disent avoir établi un plan global de formation. Dans les faits, les sessions de formation allouées aux salariés ont augmenté. Ces formations qui leur sont destinées restent très techniques sur le savoir et le savoir-faire.

La formation destinée aux bénévoles et dirigeants restent très accessoires. Elle ne concerne que le projet associatif, la responsabilité des dirigeants et la gouvernance.

# CARTOGRAPHIE ET ANALYSE D'IMPACT PAR BASSIN D'EMPLOI, SECTEUR D'ACTIVITE ET MISE EN PERSPECTIVE

Cette dernière partie de la mission consistait à figurer les résultats quantitatifs obtenus sous forme de cartes permettant de :

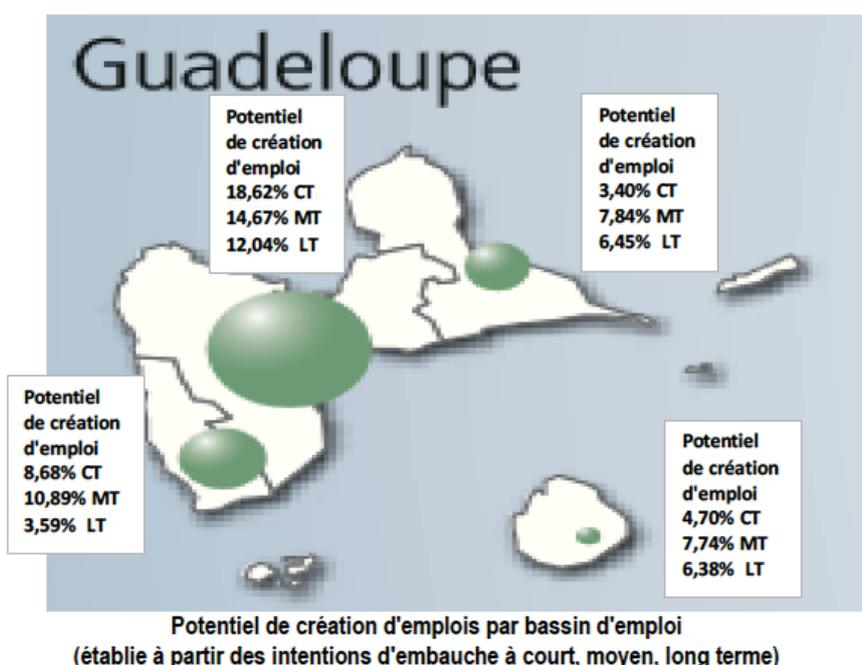
- o Se rendre compte de l'impact de l'action du DLA D Guadeloupe par bassin d'emplois du territoire observé ;
- o Définir le potentiel de structures employeuses restant à accompagner, par bassin d'emploi et par commune.

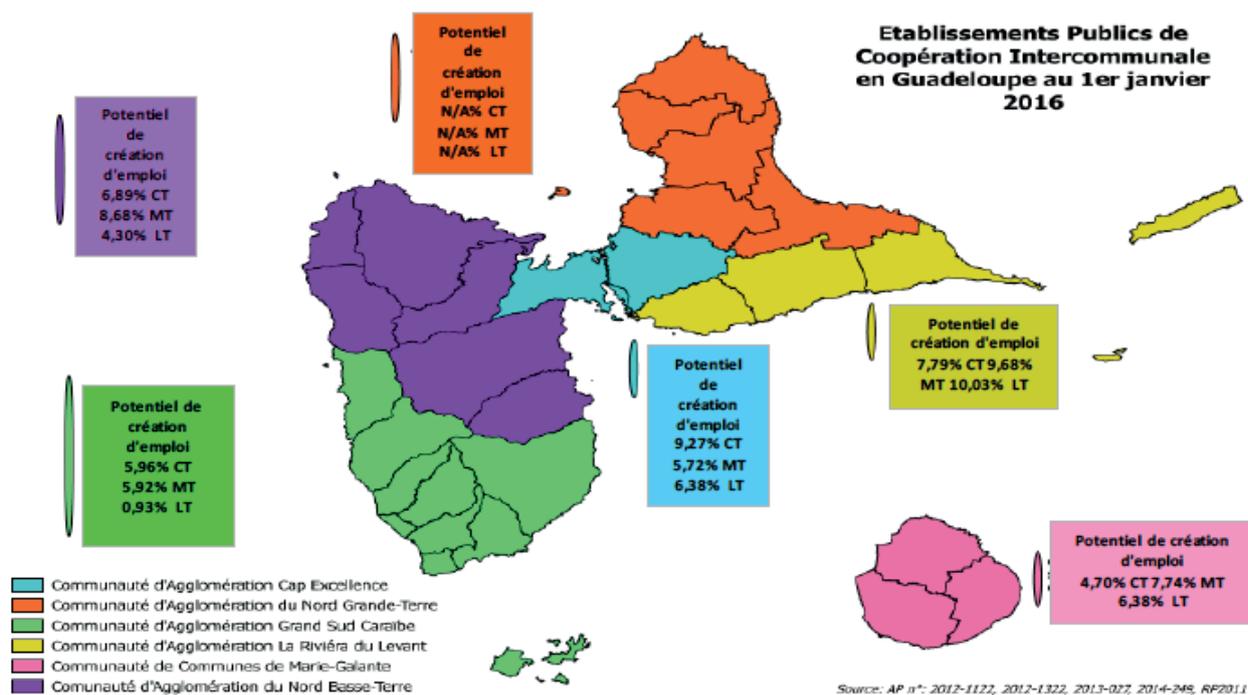
Nous avons convenu de présenter :

- Une carte présentant le potentiel (taux de croissance) par bassin d'emploi ;
- Une carte présentant le potentiel (taux de croissance) par communauté d'agglomération ;
- Un graphique présentant le potentiel (taux de croissance) par secteur d'activité
- En Guadeloupe et dépendances, 4 bassins d'emplois sont identifiés :
  - la zone sud Basse-Terre (allant de Bouillante à Trois-Rivières) et les Saintes,
  - Marie-Galante,
  - la zone nord Grande-Terre (allant de Sainte-Anne à Petit-Canal),
  - la zone centre (allant de Capesterre-Belle-Eau à Pointe-Noire au sud et de Gosier à Morne-A-L'eau au nord).

Quand nous interrogeons les structures sur leurs perspectives d'emplois à court, moyen et long termes, ce sont à chaque fois des résultats positifs qui sont obtenus. Dans toutes ces zones, les structures envisagent un développement de l'activité et déclarent avoir des intentions d'embauche, ce qui montre une grande confiance en l'avenir.

Il est à noter que les taux d'intention d'embauche sont plus élevés dans la zone centre qui concentre le plus d'activité d'une manière générale sur le territoire.

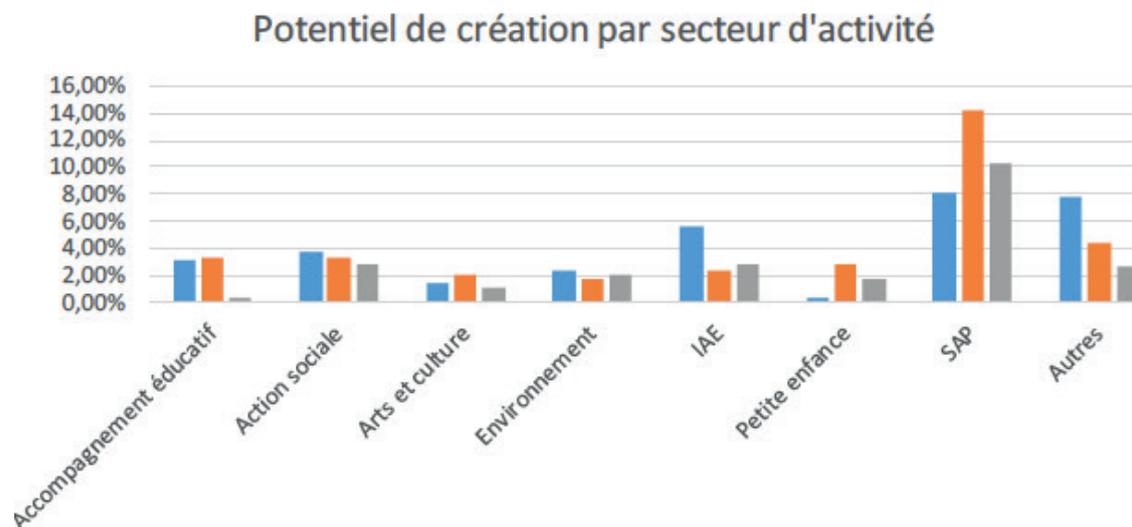




Nous avons établi le potentiel d'emploi par Communauté d'Agglomération également pour constater le même résultat : toutes les structures interrogées sur ces territoires déclarent avoir des intentions d'embauche avec parfois même des taux à 2 chiffres (plus de 10%) !

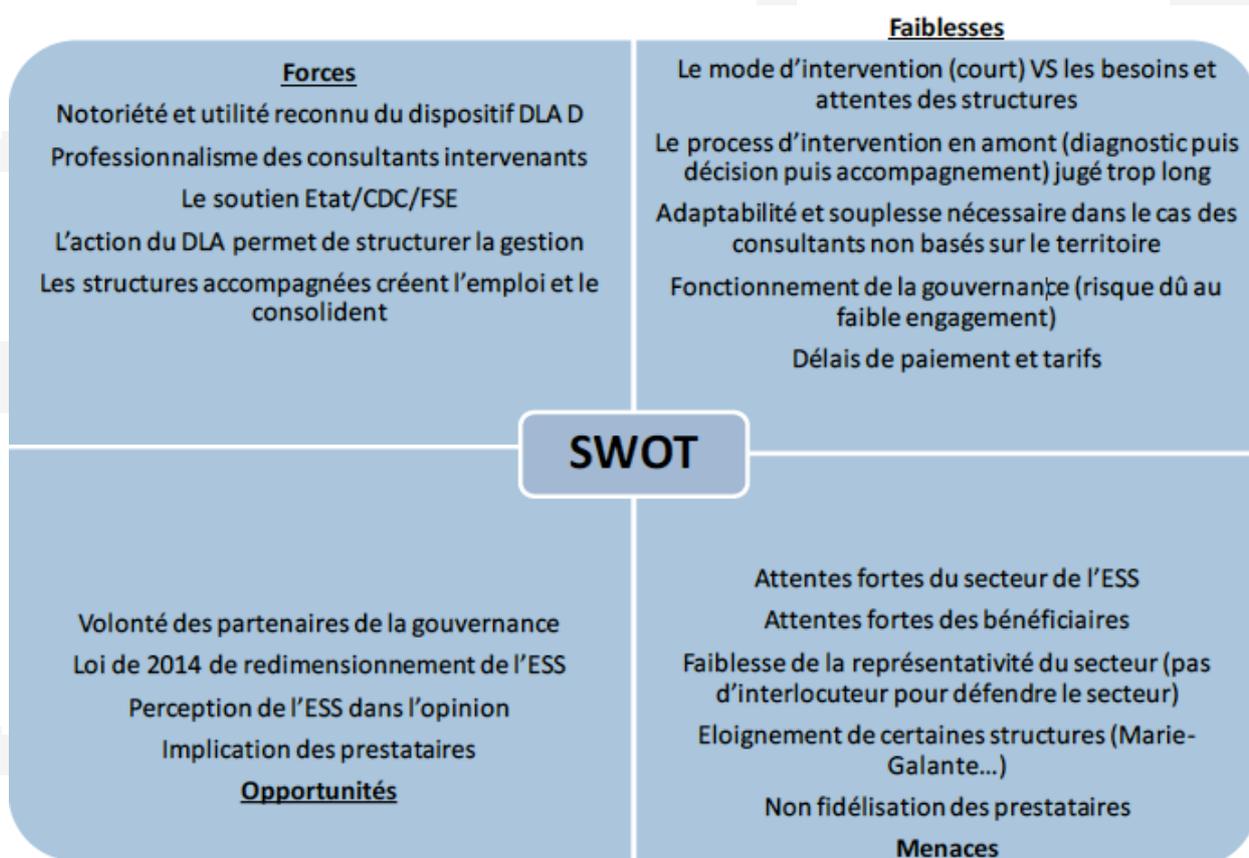
A noter que le nombre de structures ayant répondu sur la Communauté d'Agglomération Nord Grande-Terre étant trop faible, nous n'avons pu exploiter ces résultats pour fournir des taux d'intention d'embauche.

Quand nous étudions le potentiel de création d'emplois par secteur, c'est le Service A la Personne (SAP) qui ressort en tête devant l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). Ceci est à mettre en relation avec le vieillissement programmé de la population et les taux d'inactivité élevé observés sur le territoire. Pour autant, on peut observer que le potentiel de création est également positif pour les autres secteurs d'activité.



# MATRICE FORCES - FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS - MENACES

L'accompagnement du DLA commence à porter des fruits aussi bien dans l'organisation interne que dans les processus. Il devrait faire l'objet d'un suivi plus long avec des objectifs pour l'intégration de certains savoirs et savoir-faire et pour l'accompagnement au changement.





# Un réseau au cœur de la Guadeloupe



133 Rue Maurice Flory - Nérée Lotissement Dothémare 97139 Les Abymes

**T** : 05 90 48 00 70

**F** : 05 90 48 01 51

Retrouvez-nous sur :

<http://www.boutique-de-gestion-guadeloupe.com/66-dla-guadeloupe>

