



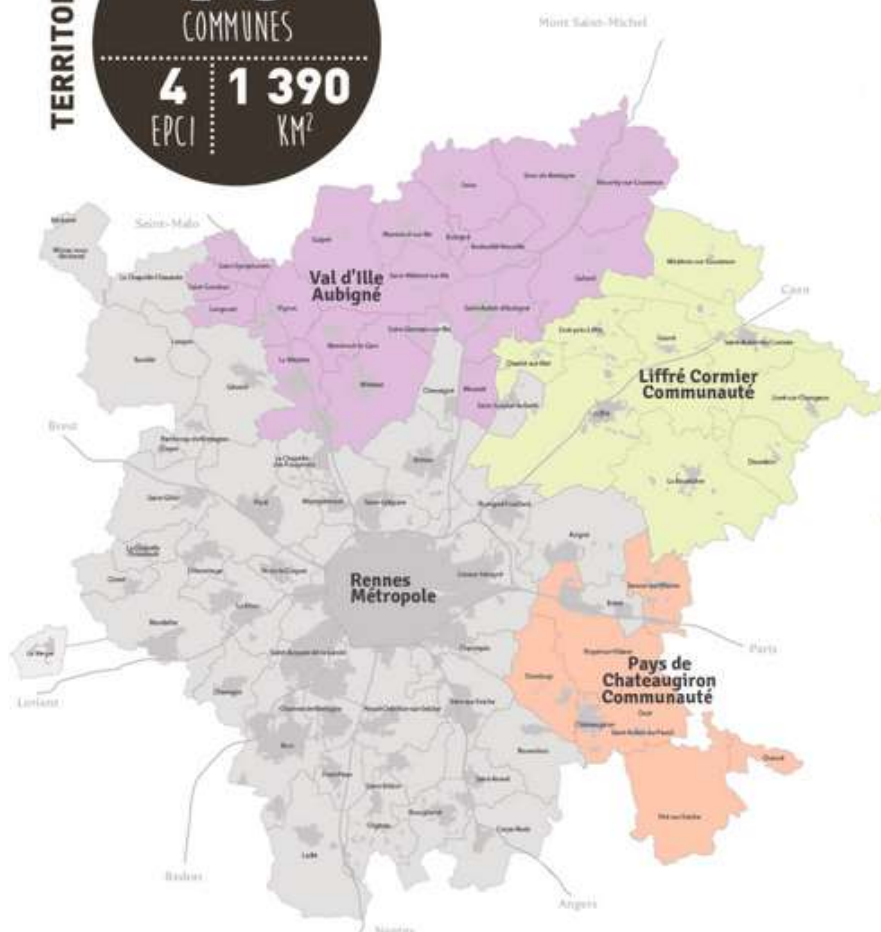
LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

Rapport d'activité 2022

Convention triennale (2020-2022)

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Pays de Rennes



Ce présent document présente l'activité 2022 du Dispositif Local d'Accompagnement en pays de Rennes porté par RÉSO solidaire.

La trame du document proposée par l'Avisé dans le cadre des nouvelles modalités conventionnelles a été fortement réajustée et complétée.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION – L'année 2022.....	4
2. DLA en Pays de Rennes : objectifs, moyens financiers et humains pour déployer le DLA.....	5
2.1. Tableau de bord activité - objectifs.....	5
2.2. Synthèse des éléments financiers.....	5
2.3. Moyens humains et suivi du temps	7
3. Données de suivi de l'activité – accompagnements DLA	8
3.1. L'accueil.....	8
3.2. Le diagnostic partagé	9
3.3. Les ingénieries.....	10
3.4. Les prestataires	12
4. Coordination de parcours, parcours d'accompagnement, internalisation.....	13
4.1. Coordination de parcours – à quels moments ?	13
4.2. Coordonner, et internaliser	13
5. Le suivi et la consolidation du DLA.....	15
5.1. Les Objectifs.....	15
5.2. Données quantitatives d'évolution et comparaison mesurées lors du suivi post-DLA.....	16
5.2.1. Evolution des outils comptables	16
5.2.2. Evolution du cycle d'exploitation	17
5.2.3. Evolutions fonds de roulement et résultats d'exploitation	18
5.2.4. Evolutions nombre de partenaires financiers	19
5.2.5. Evolutions liées à l'emploi et les ressources humaines dont bénévoles	20
5.2.5.1 Evolution en fonction des contrats de travail	20
5.2.5.2 Répartition Hommes / Femmes	21
5.2.5.3 Suivi engagement des bénévoles	22
5.2.5.4 Evolution du nombre des adhérents.....	22
5.3. Évolutions qualitatives – mesurée lors du suivi post-DLA 2022.....	23
5.3.1. L'étude d'impact en mots	23



5.3.1.1 La parole aux structures.....	23
6. Données de suivi de l'activité – animation territoriale, participation temps fort, formations et échanges entre pairs.....	25
6.1. Animation territoriale et participation à des temps fort	25
6.2. Participations aux formations socles, échanges entre pairs	26
7. Enjeux à venir	27
ANNEXES	29
Liste détaillée nominative des ingénieries et des prestataires	29
Référentiel métier chargé de mission DLA.....	30
Tableau explicitant les codes utilisés en lien avec référentiel d'activités du DLA	31
État des lieux post ingénierie – 2022 (campagne de suivi post-DLA)	32
Evolution des emplois – 2022 (campagne de suivi post-DLA).....	35

1. INTRODUCTION – L'année 2022

L'année 2022 a été marquée par :

- **Contexte difficile et sentiment que nous rentrons dans une ère où la santé de beaucoup associations va être mise à mal dans les mois à venir.**
- Un bon ancrage du DLA en pays de Rennes de plus en plus reconnu sur son territoire ; cela se traduit par une sollicitation de plus en plus forte. Plus d'une centaine de structures ont été en contact avec l'opérateur sur 2022. Cela engendre une charge de travail importante pour les chargés de mission DLA notamment sur les phases d'accueil et de coordination de parcours.
- Des structures qui souffrent d'un épuisement de leurs ressources (humaines et financières). Les logiques d'appel à projet (au détriment de la convention) épuisent aussi les personnes.
- Beaucoup de personnes débordées et prises dans l'urgence et le tourbillon du temps. Le regard extérieur offert par le DLA est salutaire. Il aide à prendre le recul nécessaire, à prendre le temps de réinterroger ses fonctionnements et parfois de se réinventer.
- La crise énergétique qui a un impact sur les structures. Elle se fera ressentir sur l'activité 2023, en sus des impacts de la COVID-19.
- Des profils de structures accompagnées variées (structures primo employeuses et structures séniors, secteurs diversifiés).
- De jeunes structures qui demandent (trop) rapidement à rentrer dans un processus DLA. Certaines cherchent à sauter des étapes dans leur structuration.
- Plusieurs cas d'associations avec des fonctionnements limites au niveau réglementation (une personne du bureau qui peut intervenir en tant que prestataire rémunéré pour une structure) ; plus récurrent : des prestations de services répétées (risque requalification salariat).
- L'intervention de trois personnes à temps partiel dont Apolline Daniel, stagiaire d'avril à septembre 2022 et en charge du suivi post accompagnement 2022. Le passage de Gwenaël Hervé à mi-temps à partir d'octobre 2022 (1,2 ETP CdM DLA à partir d'octobre 2022).
- La richesse du croisement des regards entre chargés de mission DLA mais aussi avec la personne en stage qui vient apporter un nouveau regard sur le fonctionnement.
- Un temps fort DLA porté par RÉSO solidaire (cf. doc récapitulatif¹) le 13 janvier 2022 autour du suivi et de la consolidation des parcours d'accompagnement. Ce temps riche en échanges et apprentissages a permis aux chargés de mission DLA de questionner et faire évoluer leur pratique à ce sujet.
- Des diagnostics parfois complexes qui demandent un temps de diagnostic plus long (dans la continuité de ce qui était observé en 2022).
- Des accompagnements financés sur 2022 et 2023 au regard du nombre de demandes et pour rentrer dans une logique FSE.
- Une nébuleuse d'acteurs de l'accompagnement qui se développe et qui peut compliquer la bonne lecture des offres disponibles pour les structures bénéficiaires. Une coordination avec les partenaires est nécessaire.
- Une grande diversité de prestataires. Une communauté qui ne cesse de s'enrichir avec une demande toujours forte de nouveaux entrants pour intervenir sur le dispositif.

¹ http://dlaresosolidaire.free.fr/temps-fort-DLA/recap-tps-fort-13_janvier_2022.v3.pdf

2. DLA en Pays de Rennes : objectifs, moyens financiers et humains pour déployer le DLA

2.1. Tableau de bord activité - objectifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée de l'année civile 2022 est le suivant :

2022	Offre de service interne				Fond d'ingénieries					
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries		
Avenant 3	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé	
Accueillies ²	14	21	150%							
				Ing. Individuelle	16	24	150 %	18	24	133 %
Diagnostics partagés	28	37	132%	Dont suivi post- accompagnement	-	-	-	-	-	-
Suivi post réalisé	15	19	127%	Ing. Collective	7	-	0%	2	-	0%
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					40	65	112%			
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (réalisé par le DLA ou par un tiers)					15	19	127%			

Les **objectifs 2022 ont été largement réalisés**, hormis pour les ingénieries collectives. Cependant, l'un des accompagnements DLA lancé en 2023 est une ingénierie collective, qui a mobilisé sept structures associatives pour la phase de diagnostic qui s'est déroulée en 2022. Le nombre de structures diagnostiquées en 2022 est donc de 37, pour 31 rencontres rendez-vous diagnostics.

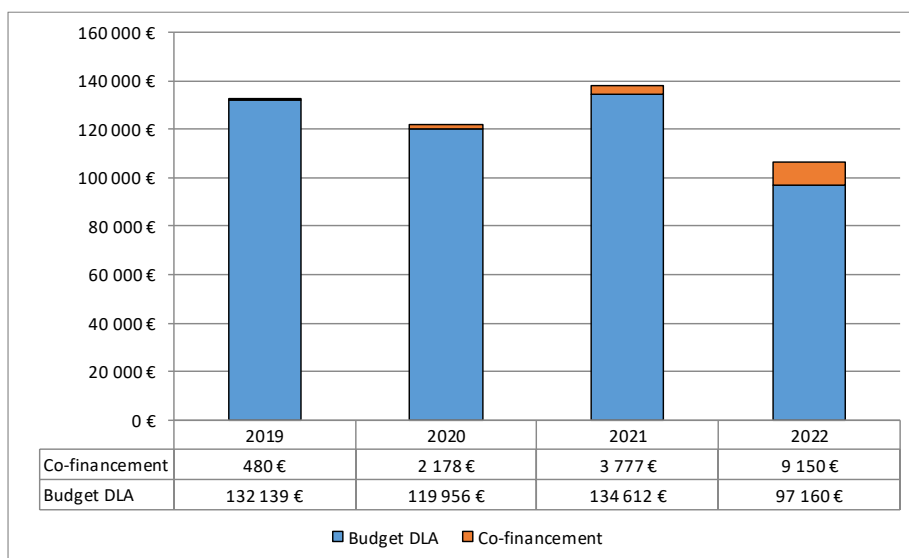
2.2. Synthèse des éléments financiers

Année	2020	2021	2022
Offre de service interne	98 183 €	98 183 €	98 183 €
DREETS	57 083 €	61 494 €	61 494 €
DR Caisse dépôts	35 100 €	30 689 €	30 689 €
Conseil régional	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Département 35			
Rennes Métropole	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Fonds d'ingénieries	119 956 €	134 612 €	97 161 €
DREETS	38 056 €	52 712 €	15 261 €
DR Caisse dépôts	23 400 €	23 400 €	23 400 €
Conseil régional	48 500 €	48 500 €	48 500 €
Département 35	10 000 €	10 000 €	10 000 €
TOTAL :	218 139 €	232 795 €	195 344 €
Fonds d'ingénieries engagés	119 956 €	134 612 €	97 161 €
Reliquat N-1	0 €	0 €	0 €

² Accueillie au sens nouvelle cible jamais touchée par le DLA. Au total, en comptant les nouveaux accueils, les structures ré-accueillies qui connaissent déjà le DLA et qui font une nouvelle demande, et les structures accueillies puis ré-aiguillées, le DLA en pays de Rennes a été en contact avec **soixante structures** lors de cette phase « pré-diagnostic ».

La baisse des fonds d'ingénierie aura un impact sur l'activité 2023. **La demande d'accompagnement augmente sur un territoire avec une densité importante d'associations.** Certains accompagnements lancés en 2022 sont financés sur 2022 et 2023 pour être au plus près du réalisé, c'est-à-dire, des jours effectivement réalisés sur l'année N.

La part de co-financement a été plus forte en 2022. 1300 € sur les 9150 € sont issus de fonds des structures. La grosse partie du reste du co-financement provient de collaborations élaborées grâce à une phase de coordination de parcours renforcée :



2.3. Moyens humains et suivi du temps

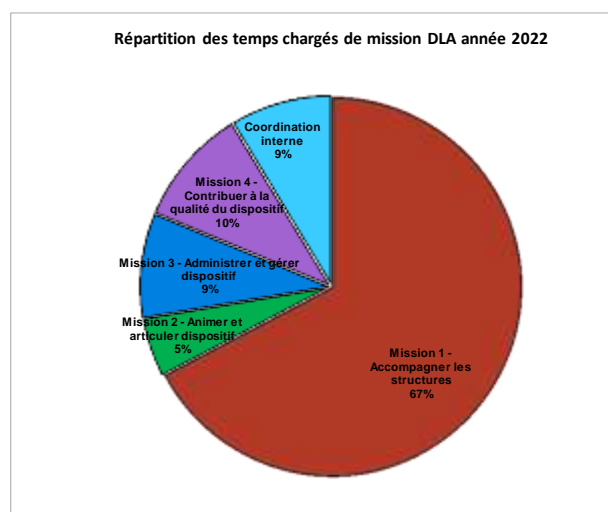
Deux chargés de mission DLA sont missionnés pour déployer le DLA en Pays de Rennes. Les deux salariés sont à temps partiel :

- Gwenaël Hervé : 0,8 ETP et passage à 0,5 ETP en octobre 2022 dans le cadre d'une retraite anticipée.
- Clara Lefranc : 0,7 ETP à l'année

Cela fait une moyenne de 1,42 ETP chargés de mission DLA à l'année.

En plus de cela, Apolline Daniel est intervenue en stage sur une période de 6 mois (803 h, 0.5 ETP). Cela a concerné en grande partie l'activité suivi post accompagnement (code #A.4).

	CLARA	APOLLINE	GWENAEL	TOTAL
A.1	12,75	0	62	74,75
A.2	336,25	1,5	380	717,75
A.3	270,5	0	144,5	415
A.4	56	673,5	108,75	838,25
A	675,5	675	695,25	2045,75
B.1	46	0	63,75	109,75
B.2	14,5	0	7,75	22,25
B.3	3,75	0	17,75	21,5
B.4	0	0	0	0
B	64,25	0	89,25	153,5
C.1	3	0	7,5	10,5
C.2	89,25	10	98,25	197,5
C.3	19,5	0	44	63,5
C	111,75	10	149,75	271,5
D.1	51,25	0	137,75	189
D.2	57,75	0	53,25	111
D.3	2,5	0	2,75	5,25
D.4	0	0	0,75	0,75
D	111,5	0	194,5	306
sous-total	963	685	1128,75	2776,75
RESO	74,33	118,00	70,50	262,83
CSE	65,50	0,00	0,00	65,5
total	1102,83	803,00	1199,25	3105,08



3. Données de suivi de l'activité – accompagnements DLA

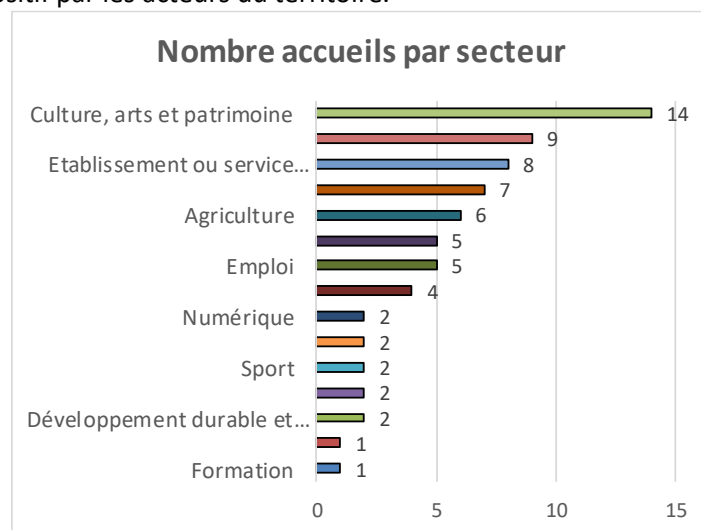


3.1. L'accueil

Le DLA en Pays de Rennes, porté par RÉSO solidaire, a été en contact avec 113 structures³ au cours de l'année 2022. Sur ces 113 structures, nous retrouvons 70 structures accueillies dont

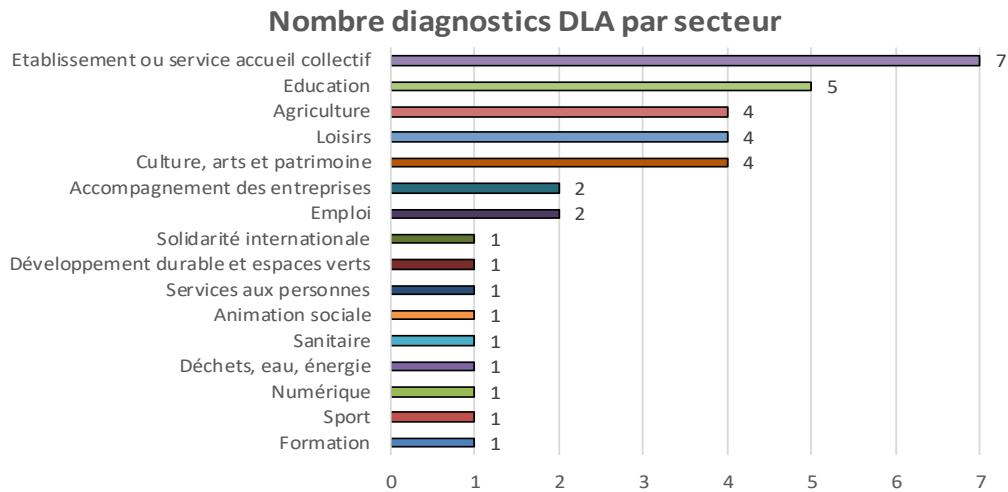
- 43 nouveaux accueils
- 12 structures orientées vers d'autres partenaires (nouveaux accueils éligibles + nouveaux accueils non éligibles + autres accueils)

Cela vient mettre en évidence l'ancrage du DLA en Pays de Rennes sur son territoire, et une certaine connaissance du dispositif par les acteurs du territoire.



³ accueil, diag, ingénierie, suivi post-DLA, point téléphonique autre

3.2. Le diagnostic partagé



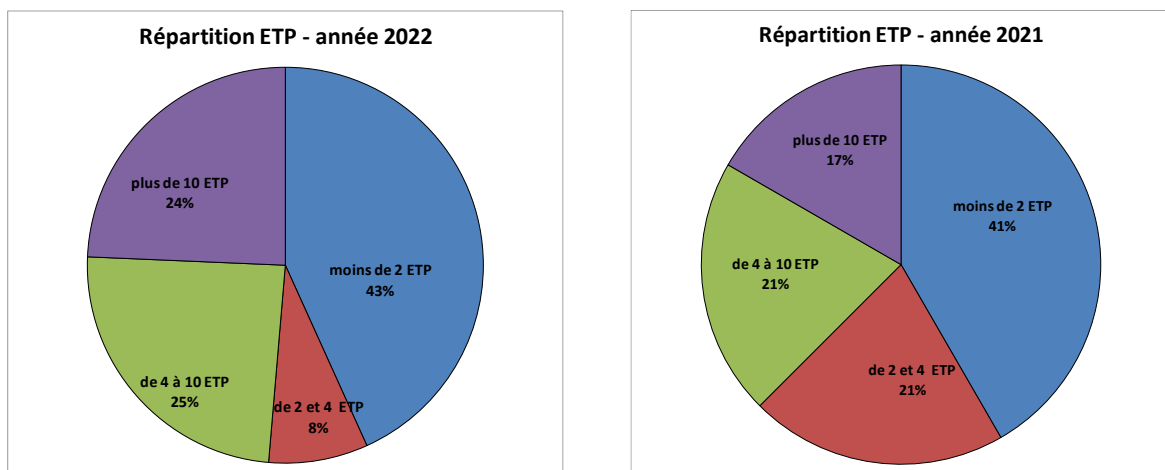
L'accompagnement collectif d'EAJE⁴ explique le nombre de 7 structures accompagnées ; vient ensuite le secteur de l'éducation qui regroupe différents types de structure.

Statut juridique

Sur les 37 structures rencontrées en diagnostic une est sous statut SCIC, une autre sous statut SARL (agrément ESUS) et les 35 autres sont des associations

Nombre emplois

La répartition des ETP sur les 37 structures diagnostiquées est la suivante :

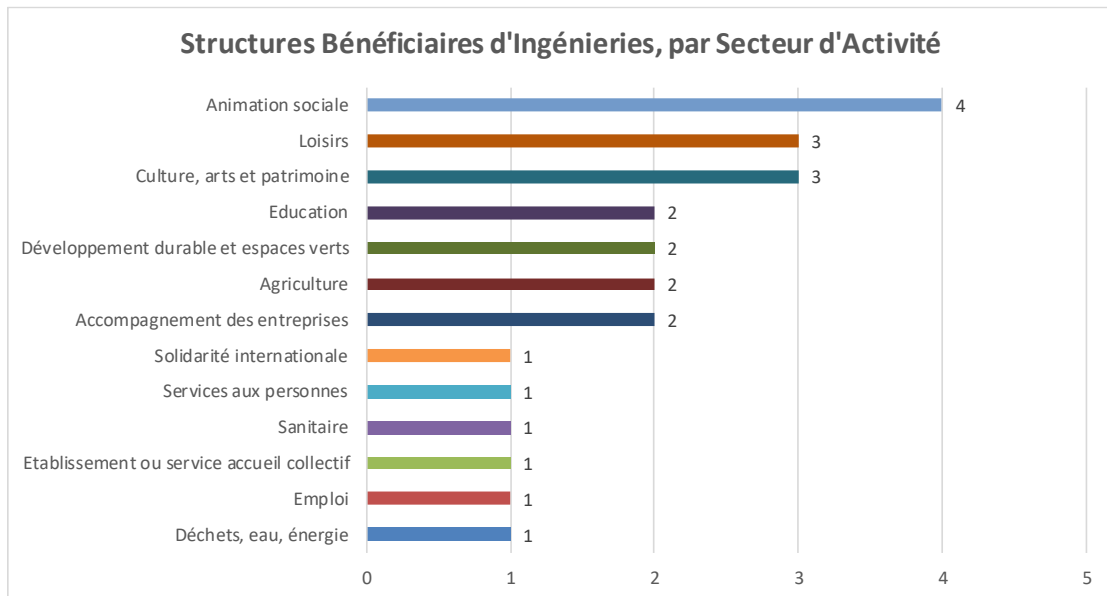


La plus grande proportion de grosses structures en 2022 s'explique en grande partie avec le groupe de sept structures EAJE (établissement d'accueil du jeune enfant).

Sans ces structures les données emploi de l'année 2022 seraient assez similaires à celles de l'année 2021.

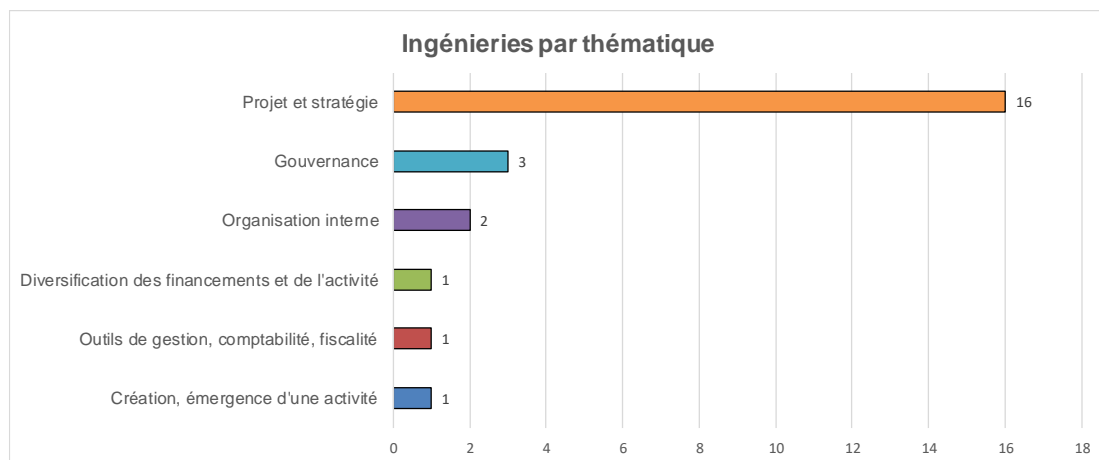
⁴ EAJE : établissement d'accueil du jeune enfant

3.3. Les ingénieries



Les secteurs les plus représentés parmi les accompagnements en 2022 sont l'animation sociale, les loisirs et Culture, arts et patrimoine.

Thématiques d'accompagnement



Les cahiers des charges abordent souvent plusieurs sujets. Plutôt que de penser qu'ils sont trop riches ou trop ambitieux, nous considérons qu'ils se renforcent et gagnent en vision systémique.

La démarche "orientée solution" ne permet pas toujours d'éradiquer les problèmes (les structures qui reviennent régulièrement au DLA nous le prouvent). L'approche systémique⁵ nous apprend que les problèmes peuvent s'autoalimenter. "Aller à la racine du problème" peut nous faire tourner en rond, car les conséquences peuvent aussi être les causes, et les causes les conséquences.

En allant trop vite sur une cause identifiée, nous pouvons parfois être dans un leurre ou une illusion et se mettre à tourner en boucle.

⁵ L'Anti-Guide de l'Approche Systémique : <https://tiny.cc/anti-guide-p0>

Et si on cherchait des causalités non pas linéaires mais circulaires, et si on essayait de comprendre comment les problèmes s'auto-alimentent pour l'essentiel ?

Et si, plutôt que de chercher à comprendre comment on en est arrivé là et quelle est l'origine du problème, on cherchait à comprendre comment "ici et maintenant", les interactions actuelles entre les acteurs du système (relations entre les personnes ou organisations, comportements, flux d'informations) provoquent et maintiennent ce problème ?

La thématique principale d'accompagnement est celle du projet et de la stratégie. Cette problématique est très souvent l'occasion de toucher au problème racine.

Viennent ensuite les questions de gouvernance (comme le dit l'adage « Piscis primum a capite foetet » (« le poisson pourrit par la tête ») et d'organisation interne.

Face à une crise, qui ne révèle que des symptômes d'une problématique, il y a presque toujours besoin de revenir au projet avant d'aborder les aspects liés à la définition du cap, la gouvernance, le modèle socio-économique ou l'organisation interne au service du projet revu.

La crise financière cache très souvent une crise de projet d'une association qui ne s'est pas adaptée assez vite à l'évolution de son environnement.

Le contexte sociétal est anxiogène et cela se répercute sur le moral et la santé de nombreuses associations. La masse salariale augmente de façon mécanique avec les conventions collectives alors que le montant des subventions stagne. Le montant des autres charges a aussi tendance à augmenter, compte-tenu de l'inflation et la crise énergétique.

Répartition géographique des structures accompagnées

Villes	Année 2020		Année 2021		Année 2022	
	Financement DLA	%	Financement DLA	%	Financement DLA	%
Rennes	82 350 €	69%	93 144 €	69%	65 048 €	67%
Hors Rennes	37 606 €	31%	41 468 €	31%	32 113 €	33%
Rennes Métropole	101 620 €	85%	134 612 €	100%	97 161 €	100%
Val d'Ille-Aubigné	15 960 €	13%				
Pays de Châteaugiron	2376 €	2%				
Liffré- Cormier	0 €	0%				
Total général	119 956 €		134 612 €		97 161 €	

La demande forte sur Rennes est logique compte tenu de la densité des sièges sociaux. Plusieurs structures agissent sur des périmètres plus larges. A noter qu'en 2023 : une association du Val d'Ille a interpellé le DLA.

Malgré tout, l'absence de structures accompagnées hors Rennes Métropole en 2021 et 2022 peut nous inciter à mieux promouvoir le dispositif sur l'ensemble des autres communautés de communes du pays de Rennes.

Durée des missions

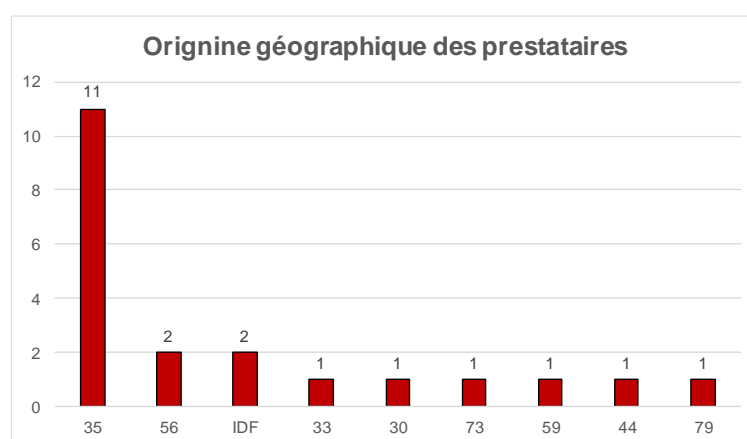
Durée missions ingénieries individuelles	2020	2021	2022
Total missions financées par DLA (jours)	115,95	101,35	101,9
Nombre ingénieries	25	22	24
Durée moyenne mission (jours)	4,64 j	4,61 j	4,25
Durée missions collectives	2020	2021	2022
Total jours missions (jours)	0	28 j	0
Nombre ingénieries	0	5	0
Durée moyenne mission (jours)	0	5,6 j	0

La durée des missions de 4,25 j n'est pas très représentative. En effet, pour respecter les règles FSE, les missions lancées en fin d'année ont fait l'objet de deux conventions sur chacune des deux années et cela au prorata temporis.

3.4. Les prestataires

Dans le prolongement des années précédentes, nous observons une **grande diversité des prestataires** missionnés sur les ingénieries. 2022 est même l'année de tous les scores en terme de diversité. Au total, 21 prestataires ont été missionnés pour 24 ingénieries différentes, et 9 prestataires sont intervenus pour la première fois en 2022 contre 6 en 2021.

	2022	2021	2020	2019
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	21	22	20	22
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires	8	12	10	10
Nombre d'ingénieries (I)	24	29	25	28
Nombre moyen de missions par prestataire (I/N)	1,14	1,31	1,25	1,27



13 sur 21 prestataires (62% sont bretons) et 15 d'entre eux (72 %) sont issus du grand ouest (Bretagne, Pays de la Loire).

58 % des missions d'ingénierie ont été menées par des prestataires femmes (14 femmes contre 10 hommes).

4. Coordination de parcours, parcours d'accompagnement, internalisation

4.1. Coordination de parcours – à quels moments ?

Le cadre d'action national du DLA confère aux chargés de mission DLA une place de **coordinateur du parcours d'accompagnement**. La coordination c'est le fait qu'« *une fois le parcours d'accompagnement construit et partagé, le chargé de mission facilite, par tout moyen approprié, l'accès à chacune des solutions d'accompagnement et s'assure de la mise en œuvre du parcours. Cette phase de coordination peut conduire le chargé de mission DLA à ajuster le parcours d'accompagnement prévu initialement.*

La coordination de parcours peut s'apprécier **au moment du diagnostic**. Dans cette phase, il est possible d'envisager des actions internalisées par l'opérateur DLA qui viendront en amont de l'ingénierie (exemple d'une structure IAE vue en 2022 avec la rencontre de tous les salariés hors direction). Il est complexe d'envisager avec certitude en amont d'un accompagnement DLA la suite du parcours de vie des structures suite au DLA, puisque l'on ne peut pas prévoir tous les effets du DLA. Il est cependant possible de l'envisager à ce temps diagnostic, ce qui a été opéré lors de plusieurs diagnostics DLA.

Une coordination de parcours peut être ajustée et affinée aussi **au moment de la réunion de bilan ou lors du suivi post-DLA**, c'est d'ailleurs le plus souvent à ce moment-là que la coordination effective intervient. En effet l'accompagnement DLA « apporte le soleil et la route s'éclaire en avançant ». L'horizon est plus dégagé à la fin du parcours DLA et il est alors plus clair de savoir à ce moment-là par où et comment la structure veut avancer. Elle a aussi souvent besoin d'un temps de respiration avant de repartir avec un autre guide pour une nouvelle aventure.

Coordonner le parcours d'accompagnement c'est aussi **réorienter** les structures non éligibles au DLA, ou pour qui le DLA ne semble pas le plus opportun, vers d'autres acteurs de l'accompagnement.

4.2. Coordonner, et internaliser

Le diagnostic mené par RÉSO solidaire est déjà une partie importante de l'accompagnement en lui-même, en ce sens, il pourrait presque être considéré comme une internalisation.

A RÉSO solidaire, les chargés de mission DLA s'attachent à **repartir de l'historique de la structure, pour interroger son vécu, comprendre la récurrence d'éventuelles crises rencontrées, mais aussi pointer les éléments heureux qui ont fédéré**. Les problématiques et besoins sont ensuite abordés plus spécifiquement, toujours en collectif, ce qui favorise une **vision partagée**. C'est un temps qui permet de libérer la parole, de croiser les regards, avec l'aide du tiers extérieur qu'est la personne chargée de mission DLA. Plusieurs structures diagnostiquées soulèvent l'effet « *libérateur* » voire « *thérapeutique* » de cette phase.



Sur l'année 2022, plusieurs parcours d'accompagnement, quand le besoin était présent, ont été coordonnés et/ou en partie internalisés (hors phase accueil et ré aiguillage) :

Un lien systématique est fait avec l'OPCO en début d'accompagnement. Ce lien étant fait, une relation peut être établie plus facilement à la fin du parcours DLA quand cela est pertinent (cas où une déclinaison RH est utile après un accompagnement mené sur le projet).

Quelques exemples :

- Une structure n°1 aiguillé vers le dispositif Secours ESS
- Pour une structure n°2 : lien établi avec Bretagne tiers lieux et autres tiers lieux rennais (visites effectuées sur le temps de l'accompagnement)
- Structure n°3 – point amont et RDV avec la Direction de quartier Ville de Rennes
- Structure n°4 : parcours en trois temps : – 1 action opérateur DLA (entretiens approfondis avec salariés) – 1 action ingénierie DLA (prestataire) – 1 proposition de suite du parcours avec l'OPCO (non nécessaire aujourd'hui).
- Structure n°5 : parcours envisagés en deux temps – 1 ingénierie DLA – 1 point d'étape pour définir la suite au moment de la réunion de bilan (changement juridique ?).
- Structure n°6 : – 1 ingénierie DLA – 1 point d'étape au bilan anticipé sur formation des bénévoles, redirection vers un autre acteur de l'accompagnement.
- Structure n°7 : – 1 accompagnement DLA – potentiel lien avec France Active Bretagne sur des besoins d'outillages économiques et financiers suite au DLA.
- Structure n°8 : – 1 diagnostic qui a permis un début de médiation dans un contexte de conflits entre les membres - 1 accompagnement DLA – 1 point sur la formation à faire (à spécifier au bilan si besoin toujours présent)
- Structure n°9 : – rdv avec structure nationale (2023) = 1 rdv partenaire (interconnaissance aussi) + 1 ingénierie DLA

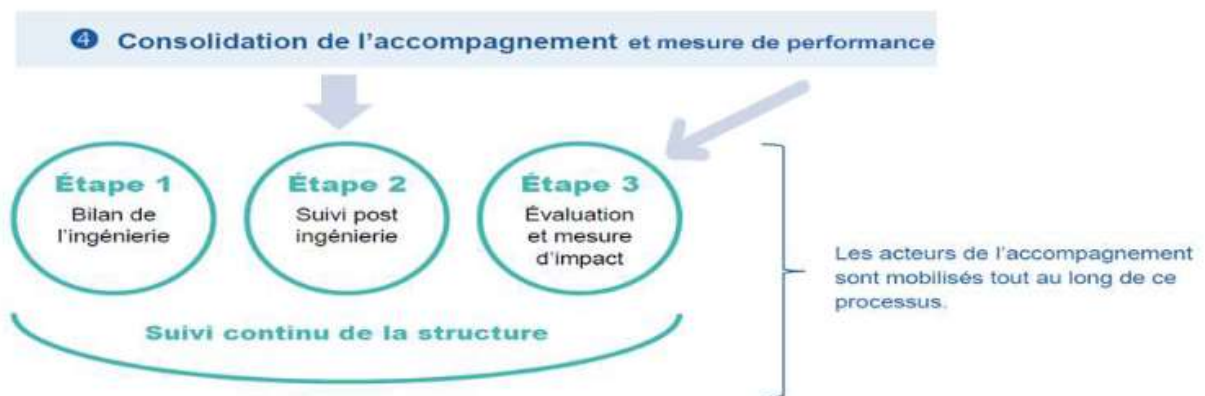
5. Le suivi et la consolidation du DLA

5.1. Les Objectifs

La phase de suivi et consolidation fait partie intégrante du cycle DLA et s'inscrit dans la continuité de l'accompagnement. Cette étape comporte plusieurs actions de suivi et d'évaluation faisant suite aux ingénieries DLA dont les structures en question ont bénéficié.

Elle permet à la fois **d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et de son appropriation, d'actualiser le plan d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins**. C'est une démarche de co-construction et de co-responsabilité dans l'atteinte des objectifs fixés.

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



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

La méthodologie choisie au niveau local par RÉSO solidaire a été de **mener les étapes deux et trois de façon conjointe, la première étape étant menée en fin d'accompagnement avec un questionnaire en sus du rendez-vous de bilan**. Le DLA en pays de Rennes s'appuie effectivement sur la ressource annuelle d'une personne en stage durant 6 mois, afin d'effectuer le suivi des structures et l'évaluation du DLA des structures ayant bénéficié d'une ingénierie. L'objectif de suivi et d'évaluation post-ingénierie est bien la consolidation des actions mises en place auprès des structures accompagnées et la volonté d'approfondir la démarche d'évaluation par une approche qualitative en sus de l'approche quantitative induite par le cadre d'action national. Il s'agit d'une spécificité de RÉSO solidaire.

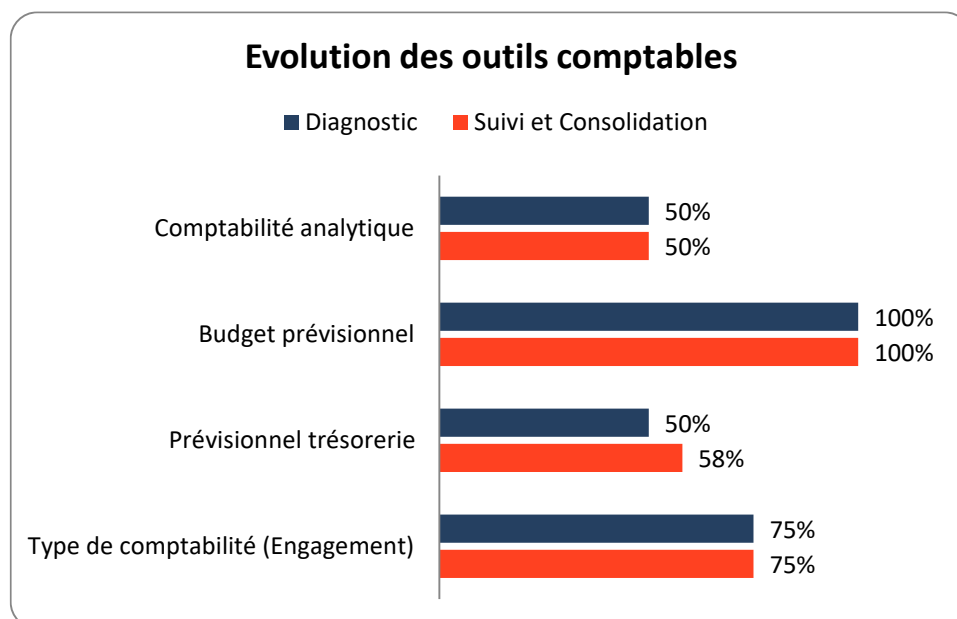
La phase de suivi post-DLA en 2022, sa méthodologie sont précisées en détail dans le rapport de suivi post-DLA⁶ rédigé par Apolline Daniel. Cette phase est le moment le plus adapté pour apprécier les impacts effectifs du DLA. Elle permet une prise de recul, et vient vérifier l'appropriation effective des actions menées durant l'accompagnement et l'influence sur la suite du parcours de vie des structures.

⁶ http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2022/docs/V4_synthese_globale_SUIVI_ET_CONSOLIDATION_DLA.pdf

5.2. Données quantitatives d'évolution et comparaison mesurées lors du suivi post-DLA

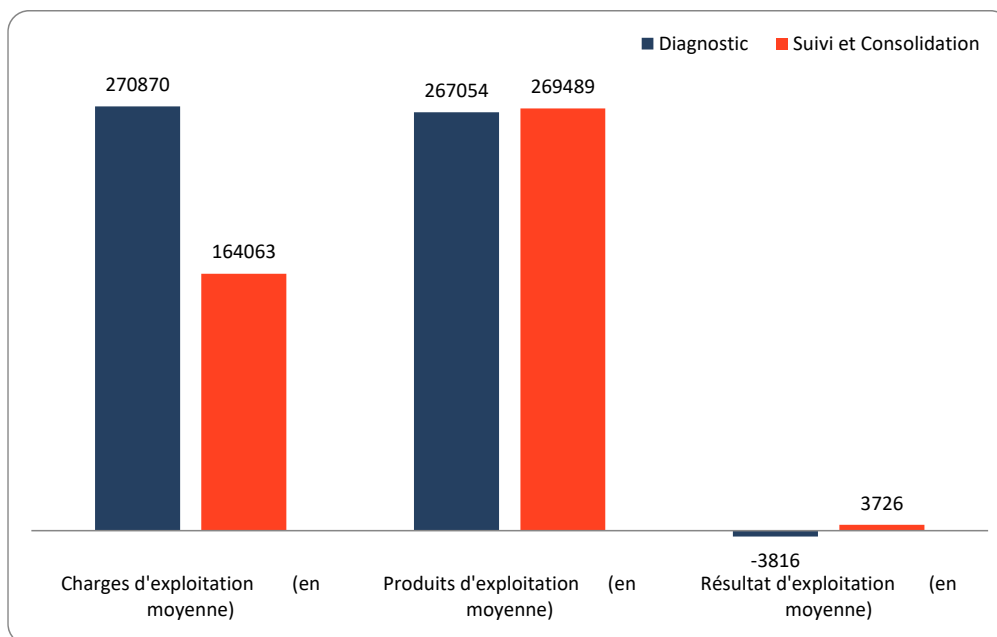
Le suivi post-DLA est l'occasion pour RÉSO solidaire de mener une mesure d'impact et un suivi des structures accompagnées. La majorité des éléments dans cette présente partie sont tirées de la campagne de suivi post-DLA menée par Apolline Daniel en 2022. L'analyse quantitative s'effectue sur 12 structures rencontrées en suivi post-DLA ; puisque l'ingénierie collective ne compte pas, étant un nouveau projet, deux autres structures ont participé à un temps de suivi post-DLA collectif. Les données quantitatives n'ont pas été renseignées par ces dernières. Au regard du nombre peu élevé de structures concernées par ces analyses, il est important d'envisager les résultats avec un certain recul.

5.2.1. Evolution des outils comptables



A partir de ce graphique, nous constatons que les structures rencontrées en suivi post-DLA 2022 ne se sont pas appropriées de nouveaux outils comptables. Ces derniers n'ont pas évolué entre l'année du diagnostic et le suivi post DLA en 2022. Notons tout de même une légère hausse du prévisionnel de trésorerie qui est développé par **50% des structures au moment du diagnostic** et est passé à **58% des structures au moment du suivi**.

5.2.2. Evolution du cycle d'exploitation



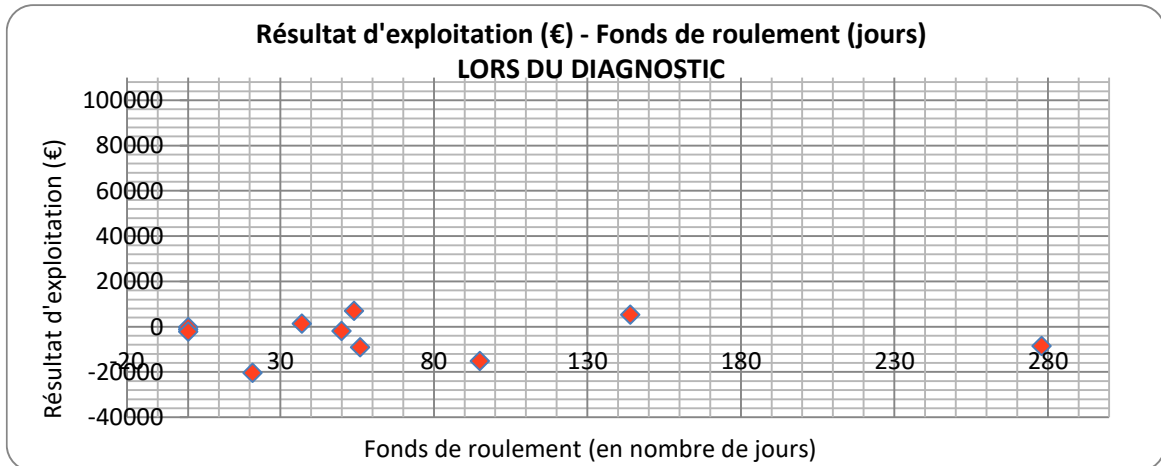
	Charges d'exploitation (en moyenne)	Produits d'exploitation (en moyenne)	Résultat d'exploitation (en moyenne)
Diagnostic	270870	267054	-3816
Suivi et Consolidation	164063	269489	3726

On observe, en moyenne, une nette diminution des charges d'exploitation. **Cette baisse peut s'expliquer par la baisse d'activité générale suite à la crise sanitaire et aux différents confinements. Les charges ont donc été réduites.** Nous pouvons noter une légère augmentation des produits passant de **267 054 euros** à **269 489 euros**. Par conséquent, le résultat d'exploitation évolue positivement, passant de **-3816 euros de moyenne** au moment du **diagnostic** à **3 726 euros de moyenne** au moment du **suivi / consolidation**. **Cela s'explique notamment par le maintien des subventions et des aides supplémentaires pour les structures associatives. Les accompagnements DLA peuvent également avoir pour conséquence l'amélioration de la situation financière. Ces indicateurs montrent que le cycle d'exploitation des structures s'est amélioré entre l'année du diagnostic et l'année du suivi / consolidation DLA.**

5.2.3. Evolutions fonds de roulement et résultats d'exploitation

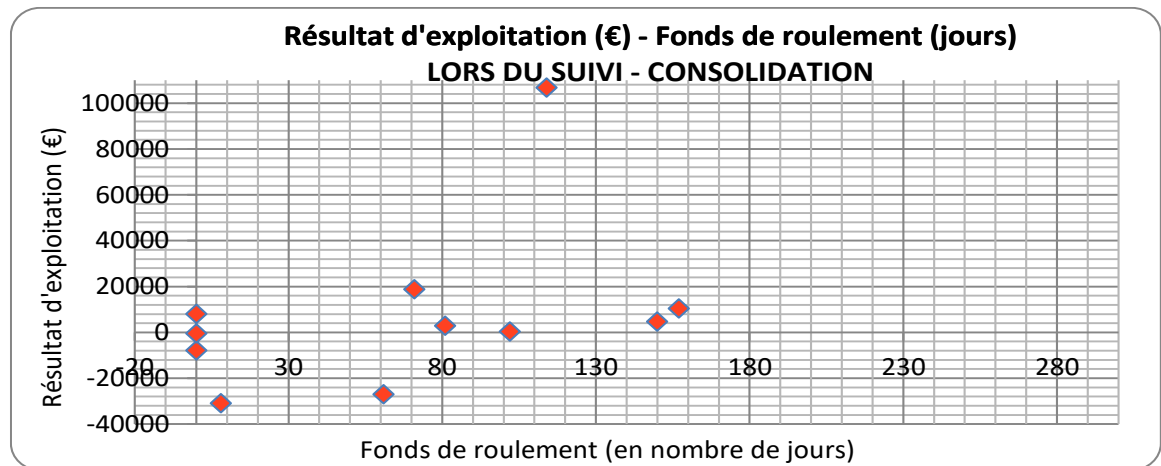
A travers les deux graphiques ci-dessous, on peut observer une évolution de la situation financière en observant les indicateurs « **Résultat d'exploitation** » (en euros) et « **Fonds de roulement** » (en nombre de jours)⁷.

LORS DU DIAGNOSTIC



MOYENNE	MEDIANE	MIN	MAX	LORS DU DIAGNOSTIC
67	50	0	278	Fonds de roulement (en nombre de jours)
-3816	-1635	-20404	6957	Résultat d'exploitation (en euros)

LORS DU SUIVI - CONSOLIDATION

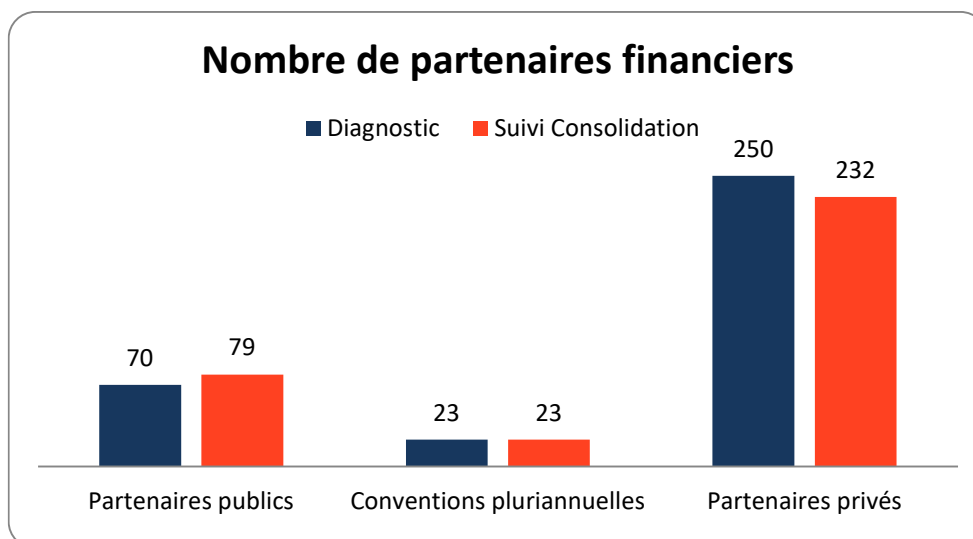


MOYENNE	MEDIANE	MIN	MAX	LORS DU SUIVI / CONSOLIDATION
88	76	0	316	Fonds de roulement (en nombre de jours)
12005	3726	-31000	106787	Résultat d'exploitation (en euros)

⁷ Il est nécessaire de préciser que l'indicateur Fonds de roulement en nombre de jours ne concerne pas toutes les structures. En effet, trois structures fonctionnent sur une comptabilité recettes/dépenses. Cela engendre donc l'absence de FR/nombre de jours comme nous pouvons le constater avec les points situés au zéro dans les graphiques.

La moyenne du fonds de roulement, passe de 67 jours à 88 jours. Quant à la moyenne du résultat d'exploitation, la moyenne passe de -3816 euros à 12005 euros⁸. Le nuage de points du graphique montre une évolution positive de ces deux indicateurs. **Il indique que les structures ont en grande majorité assaini leur situation économique, à l'exception de quelques-unes.**

5.2.4. Evolutions nombre de partenaires financiers



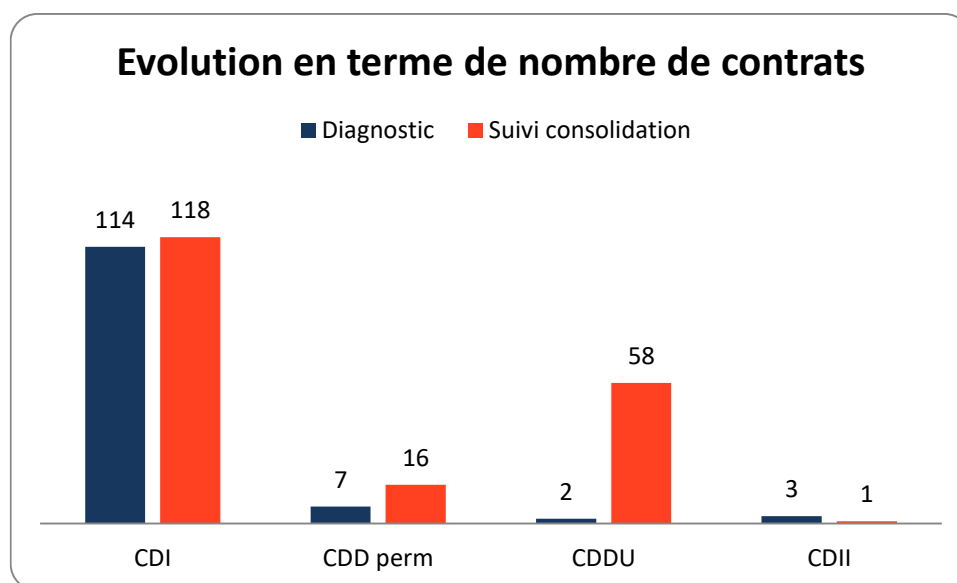
Avec ce graphique, nous pouvons noter un **nombre de partenaires publics en augmentation (+13 points)** entre le moment du diagnostic et celui du suivi / consolidation, tandis que le **nombre de partenaires privés baisse de 7 points**. Le nombre de conventions pluriannuelles reste stable.

⁸ Le fonds de roulement exprime ici en nombre de jours les ressources dont la structure dispose à moyen et long terme pour financer son exploitation courante. Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de la structure, c'est-à-dire de son modèle économique.

5.2.5. Evolutions liées à l'emploi et les ressources humaines dont bénévoles

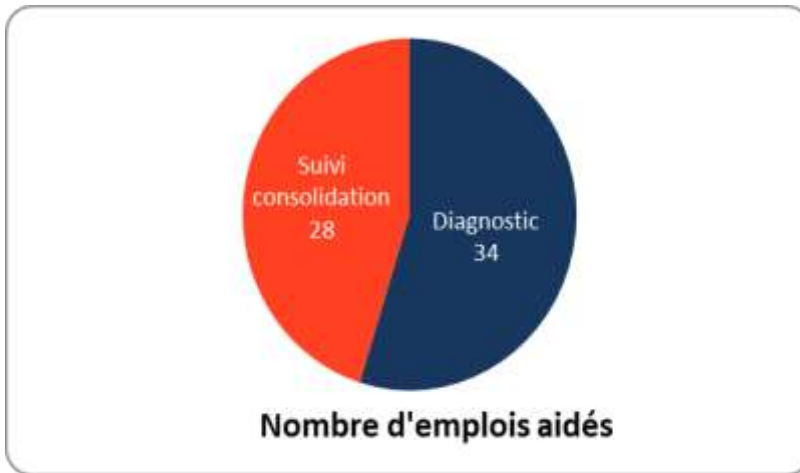
5.2.5.1 Evolution en fonction des contrats de travail

On observe une évolution positive en termes d'emploi pour les structures rencontrées en cette année 2022. Le **nombre total d'ETP** calculé pour l'ensemble des structures passe de **68 ETP** au moment du **diagnostic** à **86 ETP** au moment du **suivi / consolidation**, soit une hausse de **26 points**.



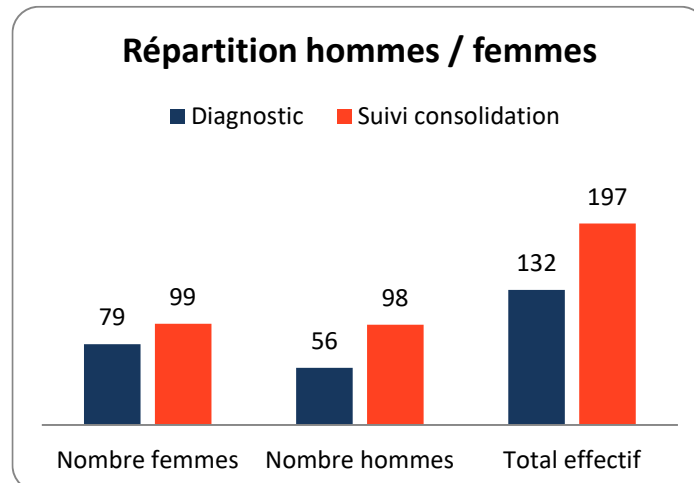
	CDI	CDD perm	CDDU	CDII
Diagnostic	114	7	2	3
Suivi consolidation	118	16	58	1
Variation	4%	129%	2800%	-67%

Parmi ces ETP, nous retrouvons un grand nombre de salariés en CDI. Les CDI ont vu une évolution positive de 4 points. Le nombre de **CDDU** (CDD d'Usage) voit une hausse significative, passant de 2 à 58. Ils concernent les structures intervenant dans les domaines de la Culture ou de l'Animation sociale. Nous pouvons **déduire que cela est en adéquation avec la reprise des manifestations culturelles et sociales en 2021, à la suite de la crise sanitaire qui avait stoppé ce type d'emploi.**



À titre informatif, le nombre d'emplois aidés baisse entre le moment du diagnostic (34 emplois aidés) et le moment du suivi / consolidation (28 emplois aidés). **Ceci témoigne d'une sécurisation des emplois.** Cela peut aussi traduire l'évolution des politiques publiques de l'emploi. Notons par exemple la suppression de certains contrats aidés.

5.2.5.2 Répartition Hommes / Femmes

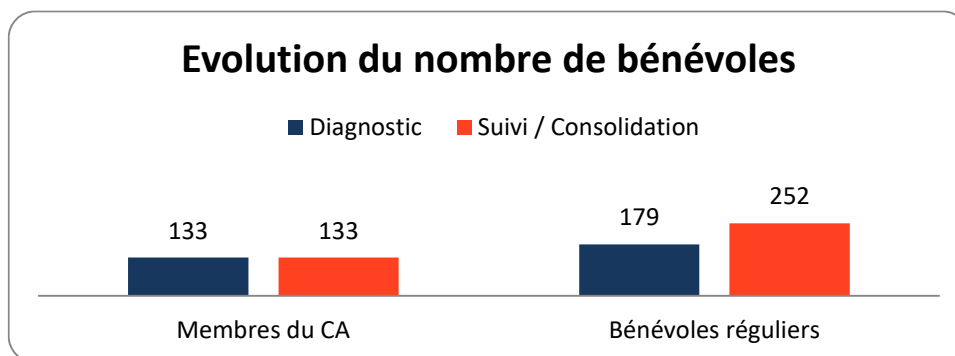


D'un point de vu général, l'effectif total est en hausse (**132 personnes au moment du diagnostic et 197 lors du suivi consolidation**). L'effectif total comprend les salariés et les stagiaires/services civique. L'augmentation du nombre total de l'effectif concerne les salariés en CDI ou CDD. La répartition hommes/femmes est quasi équilibrée au moment du suivi post-DLA.

Voir en annexe le tableau « évolution des emplois – 2022 (campagne de suivi post-DLA) »

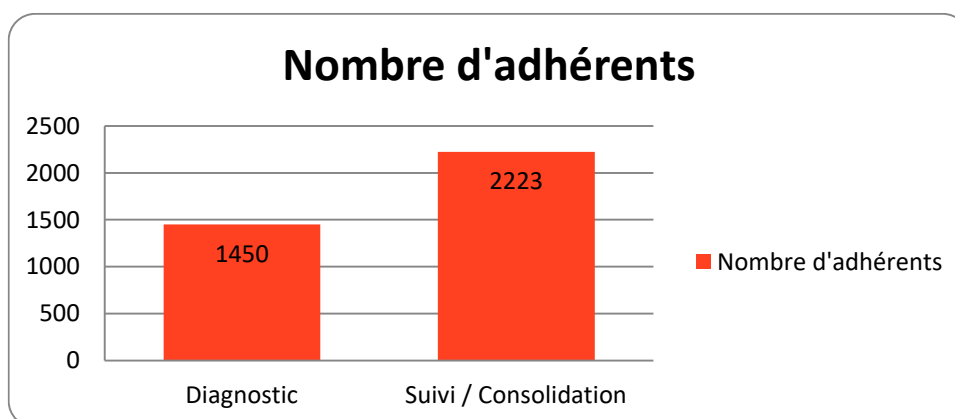
5.2.5.3 Suivi engagement des bénévoles

Le **nombre total de bénévoles** lors du diagnostic est de 312. Il passe à 385 au moment du suivi/consolidation, soit une hausse de 23 points. Parmi ces bénévoles, nous retrouvons les membres du CA et les autres bénévoles réguliers.



Concernant l'évolution du nombre de bénévoles, on observe que les **membres du Conseil d'Administration (CA)** entre le moment du diagnostic et le moment du suivi est le même, alors que le nombre de **bénévoles réguliers** est en augmentation (+41 points).

5.2.5.4 Evolution du nombre des adhérents



Le nombre d'adhérents a évolué entre le moment du diagnostic et le temps du suivi / consolidation, passant de **1450 adhérents** au total à **2223 adhérents**, soit une évolution de **+53 points**. La moyenne du nombre d'adhérents quant à elle évolue aussi positivement, passant de 132 adhérents à 185 adhérents.

Les données présentées dans les deux dernières sous parties témoignent d'une redynamisation de la vie associative des structures rencontrées. La reprise de la dynamique semble s'expliquer par une relance post-covid souffrant d'une grande inertie.

5.3. Évolutions qualitatives – mesurées lors du suivi post-DLA 2022

La majorité des éléments dans cette présente partie est extraite de la campagne de suivi post-DLA menée par Apolline Daniel en 2022.

5.3.1. L'étude d'impact en mots

5.3.1.1 La parole aux structures



Les différents entretiens et temps d'échanges avec les structures rencontrées en suivi post-DLA, permettent de retirer des enseignements sur les effets du DLA.

En premier lieu, il existe des **effets formateurs sur les membres**. Plusieurs structures affirment avoir **pris du recul sur leur mode de fonctionnement** puisque le DLA est vécu comme un temps de réflexion et de mise à distance. C'est aussi un temps d'arrêt, une pause où elles peuvent questionner les processus, ce qui, en temps normal, est difficile à mettre en place avec la gestion du quotidien. D'autres quant à elles, disent avoir **pris conscience de certaines problématiques** présentes en leur sein. C'est d'ailleurs le rôle du dispositif et des professionnels de déceler une situation problématique alors même que les acteurs de l'organisation n'en ont pas conscience. La démarche du DLA amène les membres à devenir acteurs et résilients pour s'adapter aux changements.

D'autre part le DLA génère de nombreux **effets sur la vie associative**. On retrouve parmi les enjeux évoqués, la volonté de "refaire commun". Et lors du suivi, les membres déclarent effectivement une **amélioration du dialogue interne** entre les membres, grâce au **partage de représentations** qui mène à **recréer une dynamique collective** et des enjeux communs. Ils évoquent aussi parfois un renforcement des liens entre plusieurs acteurs de l'organisation, par exemple entre salariés et bénévoles ou salariés et direction. Par ailleurs, on peut aussi voir un effet sur la dynamique bénévole par l'instauration de temps de convivialité ou une meilleure gestion des équipes.

Ensuite, certains bénéficiaires du DLA soulignent les **effets sur la gouvernance**. Le modèle de gouvernance n'est pas toujours bien défini ou même clair sur les rôles de chacun avant l'accompagnement. Parfois même, les instances dirigeantes n'ont pas de poids réel. Il s'agit par conséquent d'un enjeu récurrent auquel les prestataires DLA sont régulièrement confrontés. Après l'intervention de ces derniers, certains participants expliquent que les instances sont mieux structurées, que la communication est meilleure et donc les décisions sont plus rapides.



Des **effets sur la gestion des ressources humaines** et les compétences peuvent aussi être observés. Au sein de quelques structures rencontrées lors du suivi post-DLA en 2022, l'accompagnement a pu provoquer de réelles évolutions suite à des crises sociales en interne. Le DLA qui accompagne avec la mobilisation d'une personne tierce telle que le prestataire ayant un regard extérieur sur la situation permet, dans certains cas, d'apaiser les tensions, de veiller à entendre toutes les parties prenantes et renouer le dialogue interne. Enfin, il faut considérer les **effets du DLA sur les relations extérieures**. Plusieurs structures évoquent cet aspect-là et affirment par exemple que les relations avec leurs partenaires se sont améliorées, renforcées. Cela contribue d'ailleurs à une plus grande reconnaissance de leur utilité sociale.

6. Données de suivi de l'activité – animation territoriale, participation temps fort, formations et échanges entre pairs



Tout au long de l'année, les chargés de mission DLA participent à différents temps d'animation territoriale, temps fort, formations et échangent avec leurs pairs. Cette partie du métier est importante, car elle vient renforcer et enrichir leur pratique.

6.1. Animation territoriale et participation à des temps fort

Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Rencontres inter-DLA Bretagne (31/01 visio ; 16/02 à St Brieuc ; 06/04 en visio ; 22/03 à Quimper ; 31/05 à Brest ; 04/07 à Lorient ; 29/09 à St Brieuc ; 13/12 à Rennes).
- Comité d'appui (6 réunions : 11/01 ; 01/03 ; 10/05 ; 23/06 ; 20/09 ; 15/11).
- Visio conférences Avisa et CR-DLA (qui se sont multipliées depuis le Covid).
- Secours ESS (présentation comité de financement) (15/02).
- Dialogue de gestion (12 mai 2022).
- Inscription au groupe national refonte méthodologie diagnostic partagé – travail sur 2023 (Gwenaël).
- Groupe de travail CRDLA (culture et solidarités santé) sur les risques psychosociaux jeudi 20 et vendredi 21 janvier 2022 en visio.
- Groupe de travail gouvernance animé par la CRESS à Lorient le 29 mars.
- Journée de travail nationale consultants/DLA organisé par OPALE le 21 novembre à Paris.

Collaborations/groupes de travail

- Rencontres régionales prestataires DLA en visio (18/03 ; 23/09 ; 09/12).
- Rencontres individuelles ou semi collectives multiples.

Rencontres ou évènementiels

- Temps fort DLA- RÉSO solidaire du 13 janvier 2022 autour du suivi et de la consolidation des parcours d'accompagnement.
- Préparation réunion « *Territoires & développement local, osons des projets créatifs, dynamiques et attractifs !* » organisée avec le Département 35 à St Senoux (20/10).
- Participation AG coopérative RÉSO (01/07) – comité de bienveillance financeurs (15/06).
- Revue de projets acteurs accompagnement (CRESS, BUG, Tag35, URSCOP).
- Revue de projets interne à RÉSO solidaire (17/05, 27/06).
- AG RÉSO solidaire (13 mai).
- Séminaire de rentrée RÉSO solidaire (02 sept 2022).
- Temps fort DLA avec France Active Bretagne dans le cadre du mois de l'ESS à Fougères le 09 novembre 2022.

6.2. Participations aux formations socles, échanges entre pairs



Echanges entre pairs :

- Codev inter-DLA (11/09)
- Echanges réguliers sur la liste de diffusion DLA et appels téléphoniques avec les autres CdM DLA de Bretagne et de France.

Formations :

- Approfondissement TOB (Gwenaël) les 13 & 14 octobre 2022 à Plévenon (22)
- Kejal : module 1 : 21-22 mars 2022 ; module 2 : 25-26 avril 2022 ; module 3 : 19-20 mai 2022 ; module 4 : 9-10 juin 2022 ; module 5 : 16-17- juin 2022
- Formation Analyse Financière niveau II (Clara Lefranc) : 23 et 24 juin 2022
- Formation CSE (Clara Lefranc) : 19, 20, 21 septembre 2022

7. Enjeux à venir

Au regard des éléments présentés, plusieurs enjeux se présentent aujourd'hui pour le DLA en Pays de Rennes :

- Tension entre une baisse du budget ingénierie et une demande d'accompagnement en hausse ; cela nécessite une réflexion particulière. Pour être dans la logique FSE les accompagnements se déroulant à cheval sur les deux années civiles 2022 et 2023 sont financés sur les budgets ingénierie des années correspondantes : la baisse de budget ingénierie commencée en 2022 aura un impact sur l'année 2023.
- Une vigilance est à porter au regard de la multiplicité des dispositifs d'accompagnement émergents ou existants. Cela implique une communication sur le DLA auprès des partenaires, ce qu'il est : Est-ce que le DLA, sa portée et son cadre d'action sont bien clairs pour les partenaires financiers qui créent ces nouveaux dispositifs ?
Si nous considérons que le DLA ne répond pas à toutes les demandes possibles, comment réfléchir en commun dans l'objectif de combler le besoin, sans créer des dispositifs similaires ? Comment bien clarifier les périmètres de chacun ? (Extraits de questions posées dans une note de synthèse lors d'un échange avec Booster ESS le 01.02.2023). Il y a un enjeu aussi à faciliter aux structures la lecture des différentes offres présentes sur le territoire.
- Après la crise COVID, impact de la crise énergétique sur les structures accompagnées.
- Des évolutions à venir sur le suivi post-DLA 2023 : le DLA porté par RÉSO solidaire continue de faire évoluer ses pratiques.
- Baisse des financements publics et progression automatique de la masse salariale. Cela pousse les structures à rechercher de nouveaux modèles, cela implique de revenir au projet aussi. Probablement plus de demandes à venir dans un contexte de budget d'ingénierie en baisse.
- La notion de parcours reste souvent théorique. Dans la réalité, en dehors du DLA il n'y a souvent pas (ou peu) d'autres solutions pertinentes d'accompagnement qui répondent aux attentes des bénéficiaires. Par ailleurs, un autre point de vigilance est que le DLA ne fait pas de la formation. Et donc, quid des structures qui ne pourront pas être accompagnées ?
- Poursuivre la dynamique actuelle.

Réflexions et propositions d'actions au regard de la baisse du budget ingénierie :

- Développer les rencontres partenaires et des outils pour capitaliser ces temps d'interconnaissance.
- Ancrage et connaissance du DLA hors Rennes Métropole.
- Continuer et renforcer les diagnostics plus approfondis.
- Proposer des rendez-vous diagnostics qui ne donnent pas forcément lieu à une ingénierie (comme cela est déjà le cas parfois). Le diagnostic permet de réaliser une photographie, un état des lieux, et permet de favoriser le dialogue interne.
- Développer la partie animation notamment les liens entre structures déjà accompagnées, pour favoriser le partage de savoir-faire, l'interconnaissance (cf. suivi post-DLA 2023).
- Le CAN précise que le financement du DLA est gratuit pour les structures. Demander un co-financement aux structures serait une entorse au CAN. En parallèle, il est compliqué de solliciter les moyens financiers des structures dont la santé économique se détériore.
- La rareté de la ressource va nous amener à être davantage dans la gestion des priorités. Point de vigilance à bien garder le cap sur la notion de « faisceau de critères ». Le processus d'accueil donne à voir et permet au chargé de mission DLA de bien appréhender les niveaux de priorité.

Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	22/03/2023	Création du document par Clara Lefranc & Gwenaël Hervé.
2	05/04/2023	Corrections fautes de frappe ou orthographe, mise en forme, réajustements.
3		
4		

ANNEXES

Liste détaillée nominative des ingénieries et des prestataires

Cette annexe contenant des listes nominatives de structures et de problématiques est diffusée sous contrôle.

Référentiel métier chargé de mission DLA

Le référentiel métier version juillet 2019 du chargé de mission DLA départemental regroupe 4 missions principales suivantes :

De l'ordre de 70% de l'activité du DLA	1	Accompagner les structures d'utilité sociale du territoire A.1 Accueillir, informer et orienter les structures A.2 Etablir le diagnostic partagé des structures et le parcours d'accompagnement A.3 Coordonner la mise en œuvre du parcours d'accompagnement A.4 Assurer le suivi et la consolidation de l'accompagnement
	2	Animer le dispositif au niveau départemental, l'inscrire dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement Animer et articuler le dispositif au niveau départemental B.1 Participer à des instances et dynamiques départementales (partage des besoins et réponses d'accompagnement) B.2 Organiser, développer et animer des partenariats départementaux avec autres acteurs de l'accompagnement B.3 Animer les relations avec les prestataires d'envergure départementale
De l'ordre de 30 % de l'activité du DLA	3	Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif C.1. Organiser et animer, le cas échéant, les instances départementales de pilotage C.2. Réaliser le suivi et le reporting de l'activité DLA C.3. Gérer les budgets et les conventions, les conventions et achats de prestations dans le respect des règles en vigueur
	4	Participer aux temps de co-construction, de professionnalisation et d'évaluation, et contribuer à la qualité du dispositif D.1. Participer aux temps d'animation et de professionnalisation du dispositif dont les formations obligatoires D.2. Participer à la capitalisation et à la diffusion des pratiques D.3. Organiser et partager une veille qualifiée D.4. Participer à l'évaluation du dispositif et la mesure de sa performance

Hors référentiel DLA

	Coordination interne RESO réunions d'équipe du jeudi matin CSE temps des délégués CSE
	Congé/absence/Férié CONGE FERIE

Tableau explicitant les codes utilisés en lien avec référentiel d'activités du DLA

CODE	EXPLICATIF
Accompagner les structures d'utilité sociale du territoire	
A.1 Accueillir, informer et orienter les structures	Accueil
A.2 Etablir le diagnostic partagé des structures et le parcours d'accompagnement	Diagnostic
A.3 Coordonner la mise en œuvre du parcours d'accompagnement	Construction du cahier des charges, échanges sur les différents dossiers entre CMDLA (Gwenaël et Clara), échanges avec les prestataires/structures durant l'accompagnement pour s'assurer que l'accompagnement soit bien mis en œuvre/que tout se passe bien
A.4 Assurer le suivi et la consolidation de l'accompagnement	Suivi post-accompagnement, réunion de bilan
Animer le dispositif au niveau départemental, l'inscrire dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement Animer et articuler le dispositif au niveau départemental	
B.1 Participer à des instances et dynamiques départementales (partage des besoins et réponses d'accompagnement)	Comité d'appui, préparation, séance et compte rendu Participation à l'inter-DLA régional
B.2 Organiser, développer et animer des partenariats départementaux avec autres acteurs de l'accompagnement	Réunion acteurs accompagnement
B.3 Animer les relations avec les prestataires d'envergure départementale	Rencontres prestataires, remplissage ENEE
Animer les instances du DLA au niveau local et gérer le dispositif	
C.1. Organiser et animer, le cas échéant, les instances départementales de pilotage	Dialogue de gestion annuel
C.2. Réaliser le suivi et le reporting de l'activité DLA	Bilan annuel, suivi quotidien, travail sur outils
C.3 Gérer les budgets et les conventions, les conventions et achats de prestations dans le respect des règles en vigueur	Gestion conventions tripartites DLA
Participer aux temps de co-construction, de professionnalisation et d'évaluation, et contribuer à la qualité du dispositif	
D.1. Participer aux temps d'animation et de professionnalisation du dispositif dont les formations obligatoires	Formation, conférence, visio-conférence, journée de réflexion thématique
D.2. Participer à la capitalisation et à la diffusion des pratiques	Echanges liste de diffusion nationale interDLA, partage infos entre DLA bretons
D.3. Organiser et partager une veille qualifiée	
D.4. Participer à l'évaluation du dispositif et la mesure de sa performance	

État des lieux post ingénierie – 2022 (campagne de suivi post-DLA)

Type de structures accompagnées	Diagnostic DLA	État des lieux post ingénierie / Effets du DLA
<p>Structure n°1 Petite structure (1 ETP)</p> <p><u>Sport</u> : club de Handball</p>	<p>Projet et stratégie peu formalisée et peu partagée en interne</p>	<p>L'association s'est retrouvée dans une gestion d'urgence liée à la situation sanitaire et n'a pas pu réellement avancer sur le plan d'action travaillé lors du DLA.</p> <p>Le fonctionnement associatif reste toujours à consolider tout comme la stratégie à développer. Toutefois, la gouvernance s'est améliorée avec une communication plus efficace entre les membres.</p>
<p>Structure n°2 Structure de taille moyenne (10 ETP)</p> <p><u>Éducation</u> : école associative</p>	<p>Épuisement des forces vives Perte d'énergie Difficultés financières</p>	<p>Le DLA a permis une prise de recul sur leur fonctionnement associatif. En revanche, les tensions organisationnelles sont toujours présentes, voire renforcée avec la période de covid.</p> <p>La dynamique de groupe a été relancée, avec un regain d'énergie pour les administrateurs. Leur situation financière s'est nettement améliorée.</p>
<p>Structure n°3 Petite structure (2 ETP)</p> <p><u>Culture, arts et patrimoine</u> : association qui défend la culture du cinéma régional</p>	<p>Modèle économique fragile Besoin de diversifier leurs ressources financières</p>	<p>A la suite du DLA, la gouvernance s'est clarifiée et les activités phares se sont structurées : festival, réseau RAPACE.</p> <p>Toutefois, la suppression du dispositif d'aide à l'emploi de Pôle Emploi vient déstabiliser l'association et questionne sa pérennité.</p> <p>Il a été suggéré lors du suivi post DLA, qu'une nouvelle intervention ait lieu pour consolider l'accompagnement.</p>
<p>Structure n°4 Petite structure (1 ETP)</p> <p><u>Éducation</u> : Action de formation, entraînement mental</p>	<p>Besoin de réfléchir à son utilité sociale Poser un cap commun, une vision prospective stratégique</p>	<p>La période du DLA ainsi qu'après le DLA a été relativement calme, avec une activité moins dense, une situation financière saine et des bénévoles investis. Cela facilite la réflexion vers un cap partagé et un renforcement de la lisibilité du projet associatif et une clarification de la gouvernance.</p>

<p>Structure n°5 Structure de taille moyenne (14 ETP)</p> <p><u>Éducation</u> : école de musique, danse, théâtre</p>	<p>Remettre du sens sur le rôle et le fonctionnement de l'organisation</p>	<p>Le DLA a permis de désamorcer le conflit qui divisait les membres. La relation s'est apaisée avec le départ du président. L'accompagnement DLA s'est ensuite axé sur la clarification du projet associatif. La cohésion d'équipe s'est renforcée en travaillant dessus et la meilleure lisibilité du projet a permis d'améliorer leurs relations partenariales.</p>
<p>Structure n°6 Petite structure (4 ETP)</p> <p><u>Éducation</u> : Sensibilisation et éducation à l'image</p>	<p>Structure associative sans réelle démarche associative, avec un modèle économique basé sur des prestations de services. Manque d'une dynamique bénévole</p>	<p>Le DLA a permis une prise de conscience sur leur fonctionnement et d'y travailler. L'association a évolué à travers la réponse à des appels à projets et des actions qui mobilisent des bénévoles. Cela a renforcé leur ancrage local et la relation avec leurs partenaires.</p>
<p>Structure n°7 Petite structure (1 ETP)</p> <p><u>Animation sociale</u> : Lutte contre le racisme et le sexisme</p>	<p>Membres actifs épuisés physiquement et mentalement</p>	<p>Le DLA a été révélateur de la situation d'épuisement et de souffrance liée à la fois à des contextes personnels et à l'activité de l'association. Par ailleurs, la conjoncture politique met à mal le projet associatif. La salariée a arrêté son contrat pour l'association mais continue pour le moment les actions programmées en tant que travailleur indépendant.</p>
<p>Structure n°8 Structure de taille moyenne (10 ETP)</p> <p><u>Cultures, arts et patrimoine</u> : association culturelle</p>	<p>Besoin de renforcer la coopération entre toutes les parties prenantes Nouvelle organisation avec la création d'un poste de direction</p>	<p>Le DLA a favorisé la prise de conscience sur la crise interne qu'ils vivaient. Le fonctionnement interne s'est clarifié, notamment avec la création d'un poste de direction qui structure l'organisation. Il existe un meilleur équilibre entre les moyens et les objectifs désormais et donc de meilleures conditions de travail pour les salariés.</p>
<p>Structure n°9 Structure moyenne : 15 ETP</p> <p><u>Loisirs</u> : association d'éducation populaire proposant des activités culturelles</p>	<p>Crise sociale interne avec des licenciements Réfléchir une à une à la restructuration économique et financière</p>	<p>Le DLA a favorisé l'apaisement au sein de la structure après la crise interne et la période de licenciements économiques. Le DLA a permis de consolider la cohésion entre les salariés et la direction. Par ailleurs, la situation financière s'est nettement améliorée grâce aux aides (covid). Ils ont pu se projeter et réfléchir au projet et à la stratégie future.</p>

<p>Structure n°10 Petite structure</p> <p><u>Loisirs</u> : activités sportives et culturelles au sein de Montreuil sur Ille</p>	<p>Projet associatif peu formalisé et peu partagé entre les membres</p>	<p>Les activités proposées sont nombreuses et se multiplient mais le fonctionnement et l'organisation a du mal à se structurer. Malgré l'investissement fort de certains membres, le projet repose sur trop peu de bénévoles. Le DLA a été l'occasion de reformuler le projet associatif.</p>
<p>Structure n°11 Structure de taille moyenne (6 ETP)</p> <p><u>Etablissement d'accueil</u> : Crèche parentale</p>	<p>Besoin d'être accompagné pour préparer un futur déménagement au sein de locaux neufs, avec une plus grande capacité d'accueil.</p>	<p>Le fonctionnement de la crèche associative est structuré et l'organisation est pérenne. Le DLA a amorcé des idées pour relancer la vie associative post-covid. Concernant le projet de déménagement, le DLA a été une aide et a permis d'asseoir une légitimité auprès des partenaires publics.</p>
<p>Structure n°12 Structure de taille moyenne</p> <p><u>Animation sociale</u> : actions pour le droit des femmes et des familles</p>	<p>Besoin de travailler sur l'organisation interne Méfiance des salariés vis-à-vis des instances dirigeantes et de la direction</p>	<p>Suite au DLA, un travail collectif sur le projet stratégique (groupe de travail) s'est mis en place et continue encore aujourd'hui. Une nouvelle dynamique collective est arrivée autour de cette vision stratégique. Par ailleurs, la nouvelle directrice a engagé une nouvelle dynamique de travail et une structuration du fonctionnement et des outils de gestion utilisés.</p>
<p>Structure n°13 Pas encore de salarié</p> <p><u>Service aux personnes</u> : Projet de mutualisation avec plusieurs établissements de soins sur un nouveau projet</p>	<p>Réfléchir à leur projet collectivement, avec un regard extérieur</p>	<p>L'accompagnement visait à réfléchir sur le projet, ses valeurs, sa mission et clarifier le modèle socio-économique. Depuis, un fond de dotation a été créé. Ils sont toujours en attente de l'aval de l'ARS pour former un groupement de coopération sanitaire et médico-social. Toutefois, cela les a poussés à développer des expérimentations avec un groupe de jeunes sur quelques mois pour tester l'impact du projet, ses effets...</p>

Après avoir observé ces effets de nature qualitative, il faut toutefois prendre conscience des facteurs exogènes sur les évolutions des structures. Il est d'ailleurs complexe de pouvoir en retirer les effets directs du DLA. Cela permet en tout cas d'observer si l'action d'accompagnement a répondu aux attentes et besoins initiaux des organisations et de pouvoir consolider l'accompagnement si nécessaire.



Evolution des emplois – 2022 (campagne de suivi post-DLA)

Tableau de l'évolution des emplois des structures vues en suivi post accompagnement – année 2022

Secteur	RH DIAGNOSTIC											RH SUIVI ET CONSOLIDATION										
	effectif total	Fe total	Ho total	ETP total (stage inclus)	CDI perm.	CDD perm.	CDDU	CDII	Dont emplois aidés	Stagiaire	Service civique	effectif total	Fe total	Ho total	ETP total (stage inclus)	CDI perm.	CDD perm.	CDDU	CDII	Dont emplois aidés	Stagiaire	Service civique
Etablissement ou service d'accueil	9	9	0	6,61	7	2	0	0	1	1	0	8	7	1	6,8	7	1	0	0	1	0	0
Loisirs	3	0	3	0,4	0	0	0	3	0	0	0	3	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0
Loisirs	31	17	15	13,54	29	0	0	0	2	13	3	39	25	14	15,28	28	11	0	0	3	7	2
Culture, arts et patrimoine	11	9	2	8,58	6	1	2	0	2	2	4	65	23	42	18,8	6	0	58	0	4	1	4
Animation sociale	1	1	0	1	0	1	0	0	1	3	1	2	2	0	1,04	1	0	0	0	0	1	0
Education	3	0	3	2	2	1	0	0	0	0	0	4	0	4	4	0	2	0	0	2	0	0
Education	38	14	24	14,03	38	0	0	0	1	0	1	38	13	25	14,3	38	0	0	0	0	0	0
Education	2	1	1	1,5	2	0	0	0	1	0	0	2	1	1	1,5	2	0	0	0	1	0	0
Culture, arts et patrimoine	6	5	1	1,97	2	0	3	0	1	1	2	2	2	0	2	1	1	0	0	1	0	0
Animation sociale	10	11	1	9,87	10	2	0	0	1	3	0	10	10	0	10,33	10	0	0	0	1	1	0
Education	17	12	5	8,3	17	0	0	0	0	0	0	22	15	7	9,8	22	0	0	0	0	0	0
Sport	1	0	1	0,14	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1,21	0	1	0	1	1	0	0
TOTAL	132	79	56	67,94	114	7	5	3	10	23	11	197	99	98	86,06	118	16	58	1	14	10	6