

# DLA & Territoires

MAI 2014  
22  
NUMÉRO

## SOMMAIRE

### TERRITOIRES 2-3

Les ressources humaines, un outil de développement des associations

### ZOOM SUR 4

Aborder le recrutement dans le secteur associatif

### ENTRETIEN 5

Samuel BERGER, réformes de la formation professionnelle et de l'insertion par l'activité économique

### EN ACTION 6

Structurer les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

### REPÈRES 7

2010-2012 : caractéristiques et évolutions des emplois des structures accompagnées par le DLA

### ACTUALITÉS 8

## Les nouveaux défis du DLA

Suite aux appels à projets lancés fin 2013, la carte de France des DLA est désormais connue et compte 105 DLA départementaux et 23 DLA régionaux.

Cette période de conventionnement 2014-2016 qui s'ouvre pour le DLA est un moment clé dans la vie du dispositif. Ce dernier a en effet pour premier défi d'imaginer des réponses innovantes encore plus pointues et poussées, pour répondre aux enjeux des structures qui évoluent dans un contexte à la fois de professionnalisation et de crise. Les évolutions souhaitées par les pilotes nationaux dans le cadre du projet stratégique DLA permettront d'amplifier cette intervention des DLA sur les territoires, aussi bien au niveau régional que départemental. Renforcement du suivi des structures dans le temps, développement des accompagnements de niveau régional, articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement sont autant de leviers pour y parvenir.

Aussi, au niveau national, le défi est de proposer des outils et un appui renouvelé aux chargés de mission au sein d'un dispositif qui s'est lui-même largement professionnalisé depuis dix ans.

Les derniers résultats de l'étude *Mesure d'impact DLA 2013\** dans la continuité des précédentes études, confirment le rôle du DLA dans la consolidation des activités et des emplois, et encouragent largement à poursuivre les efforts et l'énergie pour démultiplier encore davantage l'impact du DLA sur les territoires.

La rédaction DLA & Territoires

\* Téléchargeable sur [www.avise.org](http://www.avise.org)

Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, le **Dispositif local d'accompagnement (DLA)** appuie les structures d'utilité sociale créatrices d'emplois dans leur démarche de consolidation et de développement. Le Fonds social européen (FSE) et de nombreuses collectivités locales participent au financement du dispositif. Le mouvement associatif est associé à travers notamment sa participation au comité de pilotage national. Centre de ressources et d'ingénierie au service du développement de l'ESS, l'**Avise** anime au niveau national le dispositif.

## Les ressources humaines, un outil de développement des associations

Dans un environnement évolutif et complexe, toutes les associations, quelle que soit leur taille, doivent réfléchir à l'anticipation de leurs besoins en compétences afin d'optimiser leur fonctionnement. A cette fin, elles sont de plus en plus nombreuses à recourir à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Deux associations du secteur médico-social en Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) témoignent.

*"J'observe que les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont confrontés comme toutes entreprises à la question de la gestion de leurs ressources humaines. Certaines, je pense notamment aux structures de l'insertion par l'activité économique, recourent aux contrats aidés, aux contrats à durée déterminée. Elles doivent réfléchir à adapter constamment la gestion de leurs ressources humaines afin d'anticiper les évolutions de leur cadre d'intervention. Le DLA est un outil particulièrement adapté.*

*Outre les apports méthodologiques, cela leur permet également de sortir de leur relatif isolement, de s'ouvrir au territoire et à d'autres partenaires. Tel a été le cas du centre maternel et infantile de Grasse"*

**Valérie TÉTU,**  
chargée de mission  
ingénierie emploi  
économie sociale et solidaire,  
Communauté d'Agglomération  
Pays de Grasse



La GPEC constitue aujourd'hui un nouveau champ de réflexions et d'actions pour les associations. Accompagnées par le DLA, les associations n'hésitent pas à investir ce domaine. Pour cela, il faut un élément déclencheur qui va se traduire en un diagnostic et se poursuivre par un plan d'actions qui reposera sur différents leviers. Eric Kérimel, directeur général de l'association "Habitat Alternatif Social" (HAS) à Marseille rappelle ainsi que *"l'association créée en 1984 est structurée autour de 12 services différents,*

*depuis un centre d'hébergement jusqu'à des maisons relais en passant par des appartements de coordination. Notre association est passée progressivement de 10 à 100 salariés, avec un doublement de ses effectifs en seulement deux ans ! Nous avons un mode de fonctionnement atypique : quel que soit leur profil, les salariés réalisent les mêmes tâches et fonctions. Il nous fallait repenser notre fonctionnement afin d'accompagner ces évolutions"*.

Pour l'association "Centre maternel et infantile" de Grasse, c'est une rencontre avec UNIFAF, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la branche du sanitaire et sociale qui a servi de révélateur. Michèle Arragon Verney, sa directrice générale précise que *"notre association de 50 salariés est déjà ancienne car sa création remonte à ... 1875 ! Afin de continuer à remplir pleinement notre mission de protection des familles, nous avons besoin de revoir notre organisation interne. Si la prise en charge des patients est de très grande qualité, l'organisation administrative touchait ses limites"*.

Dans les deux cas, le DLA est venu à point nommé pour accompagner une mutation et une structuration. Les deux associations retirent de nombreux bienfaits liés à l'accompagnement GPEC dont elles ont bénéficié. Michèle Arragon Verney note que *"la réflexion sur la gestion des ressources humaines apporte une autre vision de la structure ; elle oblige à sortir du quotidien et améliore grandement le fonctionnement"*.

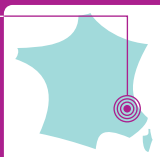
### Ça marche : Association Maison Familiale et Rurale de Crolles

**Daniel Bosa, Directeur de la MFR de Crolles**

La Maison Familiale et Rurale (MFR) de Crolles est située dans la vallée du Grésivaudan entre Chambéry et Grenoble. En tant qu'antenne locale du centre de formation d'apprentis (CFA) régional, elle forme à la maintenance de matériel agricole, de travaux publics et d'entretien des parcs et jardins.

**Pourquoi avez-vous sollicité un DLA en 2011 ?**

En résonance avec la réflexion conduite au plan national par notre fédération, notre conseil d'administration s'est interrogé sur la question de l'ancrage territorial de notre association et notamment sur l'offre de formation en direction des jeunes. Nous observons aujourd'hui que notre territoire d'influence s'est beaucoup élargi puisque nous avons désormais des apprentis qui viennent de Grenoble et du nord de la région PACA pour certains d'entre eux ! De même, les métiers auxquels nous formons évoluent. La question s'est donc posée de mettre en place un plan d'actions pour développer des formations qui répondent à ces évolutions.



**Quelles ont été les préconisations du DLA ?**

Nous ne voulions pas d'une solution clé en main, mais au contraire nous voulions être acteur de cet accompagnement. Nous attendions du DLA qu'il nous aide à mettre en place un plan d'actions adapté pour développer des actions de formation répondant aux évolutions que nous avons constatées. C'est ainsi que nous avons mis en place une cellule de veille au sein de la MFR composée d'élus et de salariés qui se réunit 3 fois par an. Elle est à l'écoute des besoins exprimés par les acteurs du territoire. Cela nous permet de réfléchir ensuite à des actions de formation que nous pourrions mettre en œuvre dans le respect des valeurs fondatrices de notre organisation. Nous venons ainsi de répondre à un appel d'offres de la région Rhône-Alpes avec 4 autres structures sur le raccrochage des jeunes par l'emploi et la formation. Le DLA nous a conforté dans nos axes de développement et nous a proposé des pistes nouvelles.

## TERRITOIRES

“ Nous  
bénéficions  
d’outils  
performants,  
adaptés à notre  
fonctionnement ”

Eric KÉRIMEL,  
directeur général de  
l’association Habitat  
Alternatif Social

### Outiller pour aller plus loin

Afin de permettre à la GPEC de porter pleinement ses fruits, il a fallu repenser l’organisation interne de l’association en respectant le projet associatif de chaque structure.

Pour Eric Kérimel, l’accompagnement du DLA permet à son association de gagner en méthode et en outillage. *“Les outils de gestion des ressources humaines que nous utilisons n’étaient plus adaptés à notre évolution. Auparavant, je voyais tous les salariés en entretien, ce qui n’était plus possible compte tenu de notre croissance. Le DLA nous a conduits à revoir notre organisation. Désormais, l’association s’appuie sur 3 responsables de pôles. Nous bénéficions de fiches de postes, de fiches métiers, nous sommes en capacité de réaliser les entretiens annuels. Bref, notre organisation gagne en professionnalisation grâce aux outils hyper performants qui respectent notre singularité et sur lesquels nous avons travaillé tout au long de l’accompagnement”.*

Cette analyse est partagée par Michèle Arragon Verney qui témoigne *“nous avons des compétences en interne mais elles n’étaient pas complètement exploitées, compte tenu notamment d’un cloisonnement entre les services. Le DLA a permis de redistribuer les tâches en interne et de développer les relations entre les services. Une grande partie des préconisations s’incarne dans un plan de formation particulièrement ambitieux qu’UNIFAF va nous aider à mettre en œuvre. Un effort tout particulier sera porté sur l’accompagnement de la montée en compétences de certains de nos salariés. C’est ainsi que grâce à une formation en management de longue durée, un des salariés déjà en poste va pouvoir prendre, à terme, la direction d’un de nos établissements”.*

Pour ces deux associations, l’accompagnement du DLA est très positif. Il s’inscrit pleinement dans une vision stratégique de leur développement.

## Témoignage

Marie-Paule CONQUET

Caisse d’allocations familiales (CAF) des Alpes-Maritimes



Le Centre maternel et infantile (CMI) de Grasse est une association qui développe de nombreux services dont un jardin d’enfants accueillant 80 enfants de 2 à 6 ans. La CAF des Alpes-Maritimes, dans le cadre de ses missions relatives à la petite enfance et à la parentalité, soutient et accompagne le CMI depuis de nombreuses années. Le projet associatif du CMI évolue et de nouvelles pistes d’actions étaient souhaitées par la direction qui a alors sollicité l’intervention du DLA.

Or, l’association s’est trouvée confrontée à la baisse de subventions publiques perçues jusqu’alors. Face à cette diminution de ressources, le DLA est arrivé au bon moment pour réfléchir avec le CMI aux moyens à mettre en œuvre pour poursuivre son action. L’association n’ayant pas de prise sur l’attribution des subventions, une réflexion plus large s’est alors engagée : comment développer une gestion encore plus performante? comment faire évoluer l’organisation interne pour permettre la recherche de nouveaux financeurs et la mise en œuvre de projets? Pour la CAF, l’accompagnement effectué par le DLA est une réussite car le CMI a aujourd’hui trouvé de nouvelles perspectives d’évolution.

## Ça marche : Association Courte Échelle

Michel Dupire, Président de la Courte Echelle

### Pouvez-vous nous présenter en quelques lignes votre activité ?

La Courte Echelle a pour vocation d’accompagner l’enfant, le jeune ayant des difficultés scolaires à retrouver confiance en lui et à développer ses propres capacités. Par l’action de ses bénévoles et de ses animateurs, la Courte Echelle lui apporte des appuis et des ressources qu’il ne trouve pas ou n’utilise pas dans son environnement. Elle a pour mission l’organisation de l’aide scolaire individuelle ou collective dans le cadre d’une relation de confiance et d’échange avec le bénévole ou l’animateur. Elle accompagne environ 220 enfants en individuel et 120 en groupes.

### Quel a été l’apport de l’accompagnement ?

Les actions menées résultent du diagnostic DLA établi avec Hauts-de-Seine-Initiative (HDSI) en 2012. L’accompagnement a permis : l’écriture du projet associatif et la révision des statuts (adoptés en Conseil d’administration en juin 2012) dans un groupe de travail associant membres du CA, bénévoles et salariés de l’association ;



la révision des contrats de travail en se rattachant à une convention collective mieux adaptée à notre activité (fait pour la rentrée 2012) et l’identification d’actions complémentaires pour renforcer la cohésion de l’association.

Ensuite, plusieurs actions ont été lancées : meilleure intégration et participation des bénévoles à la vie de l’association ; accompagnement de la nouvelle coordinatrice ; renforcement des liens avec nos partenaires, en particulier avec les établissements scolaires. Le CA, bien impliqué, a décidé sur cette lancée de travailler à un plan sur 4 ans pour renforcer l’action de l’association, d’une part en aidant davantage de jeunes, d’autre part en proposant de nouvelles formes d’aides aux élèves, qui seront pour certaines expérimentées dès cette année.

L’accompagnement du DLA a permis de passer l’étape du départ de la coordinatrice, qui était un réel risque pour l’association, en lui donnant un nouveau dynamisme qui résulte d’une plus grande implication de ses membres et de ses dirigeants, dans un cadre administratif sécurisé.

## ZOOM SUR

## Aborder le recrutement dans le secteur associatif

Le DLA Haute-Vienne a organisé, le 18 septembre 2013, un accompagnement collectif autour du thème du recrutement. Arnaud Chevreuil, de la Fédération départementale des Familles Rurales de Haute-Vienne, revient sur l'intérêt de cette action pour accompagner les associations locales dans leurs projets.



**Arnaud CHEVREUIL,**  
chargé de mission  
de la vie associative de la  
Fédération départementale  
des Familles Rurales  
de Haute-Vienne

La journée d'accompagnement collectif "Le défi du recrutement. Comment évaluer un besoin en recrutement et comment y répondre ?" a été un temps impor-

tant d'accompagnement et d'information pour le monde associatif de Haute-Vienne. Arnaud Chevreuil y a été pour "obtenir de l'information dans le but de pouvoir devenir, par la suite, une personne ressource au sein du réseau" de la Fédération des Familles Rurales de Haute-Vienne. L'idée était donc de repartir avec des outils concrets et utiles pour les vingt associations qui composent la Fédération, dont sept ont des salariés.

"Contrairement à ce que l'on peut penser, malgré une bonne réflexion en amont, un recrutement, cela reste avant tout une rencontre humaine entre un employeur et un salarié, et en ce sens, il s'agit d'un risque et d'un pari." explique Arnaud Chevreuil, "cependant on limite grandement les risques en réfléchissant au maximum au recrutement en amont." Ce sont des outils de pilotage et de gestion d'un recrutement, de la "matière précise", qu'il a récolté lors de cette journée. De la description du dispositif des emplois d'avenir à la formation professionnelle, en passant par un cadrage précis des étapes à suivre pour assurer un recrutement efficace et

perenne, les intervenants ont su faire un bon tour d'horizon des enjeux de l'emploi associatif au niveau local.

Les associations participantes repartent avec des connaissances qu'elles sont encouragées à partager, c'est "l'effet démultiplicateur du DLA" dans l'accompagnement collectif. Pour la Fédération des Familles Rurales de Haute-Vienne, ce sont des informations précieuses pour la Fédération en tant que telle mais aussi pour chacune des associations membres. Cela induit la rencontre des autres acteurs associatifs locaux, et l'échange autour de défis communs de taille, comme le recrutement. L'atout spécifique de l'accompagnement DLA dans les processus de recrutement du monde associatif, selon Arnaud Chevreuil, c'est qu'il permet "d'avancer en musique entre salariés et bénévoles". Il s'agit d'être à l'écoute du conseil d'administration et des bénévoles aussi bien que des salariés, pour s'assurer de la cohérence du projet de l'association. L'accompagnement collectif DLA, comme cette journée autour du recrutement, est tout à fait complémentaire d'un accompagnement individuel DLA, selon Arnaud Chevreuil. Combinés, ceux-ci permettent une prise de distance, une meilleure vision du projet associatif et de la gestion des ressources humaines, et pourraient contribuer à susciter de nouveaux recrutements.

"Notre partenariat, initié par le DLA de Haute-Vienne pour la journée d'accompagnement collectif autour du recrutement, s'est déroulé sous la forme d'un atelier de réflexion. Au cœur, les emplois d'avenir, qui ont ouvert des perspectives d'emploi intéressantes, et autour desquels le secteur associatif, cible prioritaire, a répondu présent. La Mission Locale de l'Agglomération de Limoges, très sensible à la lutte contre les discriminations, a pu présenter les actions menées depuis plusieurs années sur ce sujet, qui reste d'actualité, surtout pour le public dans les quartiers "ZUS", zones urbaines sensibles. Ce fût une journée riche en débat, où le point de vue de chacun a pu s'exprimer dans un esprit constructif et une volonté forte de partenariat."

**Corinne REBERAT,**  
Directrice Adjointe  
de la Mission Locale  
d'Agglomération de Limoges

### Témoignage

**Sébastien VALERY,**  
Responsable du secteur Vie professionnelle de la Mission Locale Rurale de Haute-Vienne



Avec le dispositif emplois d'avenir en Haute-Vienne, on permet au monde associatif de pouvoir intégrer des jeunes. 50% des emplois d'avenir ont été contractualisés dans les secteurs du service à la personne et de l'animation jeunesse et sport, en zone rurale. Le constat que l'on peut faire par rapport au démarrage du dispositif, c'est qu'il a mieux trouvé ses marques dans les zones rurales. L'un des leviers c'est la préoccupation de conserver les jeunes sur le territoire en leur offrant un emploi. Avec le développement des emplois d'avenir, les compétences des missions locales prennent plus d'ampleur, et il est donc important aujourd'hui de développer des modalités de coopération pour un travail à long terme avec le DLA, ce qui a été engagé en Haute-Vienne, entre autre autour de la journée d'accompagnement collectif sur le recrutement. Le DLA aidant les associations à avoir une vision à moyen et long terme de la gestion des ressources humaines, il est évident qu'une réelle complémentarité peut s'engager entre la mission locale rurale et le DLA.



## Samuel Berger, réformes de la formation professionnelle et de l'insertion par l'activité économique

Le déploiement des réformes de la formation professionnelle et de l'insertion par l'activité économique (IAE) est en cours. Samuel Berger, Chef de la mission Insertion professionnelle à la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), explique les principaux impacts sur les ressources humaines (RH) de ces réformes dans les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et le rôle déterminant des DLA dans l'accompagnement au changement de ces structures.



### Samuel BERGER,

Chef de la mission Insertion professionnelle, DGEFP -  
Ministère du Travail,  
de l'Emploi,  
et du Dialogue social

### Quels sont les principaux impacts RH de la réforme de l'insertion par l'activité économique sur les structures de l'IAE ?

Dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), le recours au contrat aidé s'éteindra à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au profit des contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI). Cette mesure, qui sera déployée progressivement, aura également un impact sur la manière dont les ACI conçoivent leurs projets d'insertion. En effet, le recours au CDDI, du fait

de sa flexibilité en matière d'heures et de durée, permettra des parcours d'insertion mieux calibrés et qui colleront davantage aux besoins. Par ailleurs, les CDDI seront désormais comptabilisés dans les effectifs des structures alors que, jusqu'à présent, les contrats aidés ne l'étaient pas. Là encore, cette bascule se fera progressivement. La réforme anticipe ici les effets de la récente jurisprudence européenne qui prévoit la comptabilisation des contrats aidés dans les effectifs.

### Qu'en est-il de la réforme de la formation professionnelle ?

Cette réforme vise à mobiliser les moyens de formation pour ceux qui en ont le plus besoin soit, en priorité, les demandeurs d'emploi et les publics en insertion. Cela passe par les possibilités nouvelles de mobilisation du compte personnel de formation, des périodes de professionnalisation, de préparation opérationnelle à l'emploi... L'acquisition des compétences et la professionnalisation des personnes en insertion passent notamment par des périodes de mise en situation professionnelle. La réforme de la formation professionnelle présente l'avantage d'unifier des dispositifs jusqu'à présent éclatés (périodes d'immersion, évaluation en milieu de travail...) sous un cadre plus lisible : "périodes de mise en situation en milieu professionnel". Le cadre juridique qui en découle sera clarifié et commun à toutes les structures et donc plus facile à mettre en œuvre. Il offre également de nouvelles possibilités : les structures d'insertion pourront elles-mêmes prescrire des périodes de mise en situation en milieu professionnel.

### Comment accompagner au mieux les SIAE dans tous ces changements ?

Dans le cadre du Conseil National de l'IAE, un comité de suivi de la mise en œuvre des nouvelles modalités de financement de l'IAE se réunira en 2014 et 2015, et portera un intérêt tout particulier aux premiers retours d'expérience. La DGEFP mettra également à disposition des SIAE une boîte à outils prochainement disponible sur le site [www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr). Il n'en reste pas moins que l'accompagnement sur le terrain sera nécessaire. Le rôle des DLA prendra ici toute sa dimension : ils accompagneront les SIAE dans ces changements organisationnels et économiques et les aideront à s'approprier les nouveaux outils juridiques et RH.

*"L'accompagnement des SIAE par les DLA en 2014 et 2015 sera déterminant.*

*Les réformes mises en œuvre impliquent aussi bien de nouvelles responsabilités que des opportunités. Les DLA aideront les SIAE à tirer profit de ces réformes en déployant les bons modes d'organisation, de fonctionnement et de financement. C'est précisément ce qui a été mis en lumière au cours des séminaires interrégionaux menés par la DGEFP, auxquels participaient des représentants de SIAE ainsi que les acteurs institutionnels des régions."*

Samuel BERGER,  
chef de la mission  
Insertion professionnelle  
à la DGEFP

# Structurer les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Afin d'amener les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) à mieux définir leurs actions en matière de gestion des ressources humaines, le DLA régional de Basse-Normandie développe une démarche cadrée et originale.

*“L'un des impacts de la réforme de l'insertion par l'activité économique sera de faire de la gestion des ressources humaines au sein des structures du secteur un vrai enjeu. Les directions vont devoir renforcer leur politique RH en mettant en œuvre un certain nombre d'actions nouvelles liées aux salariés, notamment les entretiens annuels et le plan de formation. De même, le renforcement du dialogue social doit être pris en compte. L'arrivée des institutions représentatives du personnel au sein d'un certain nombre de structures sera un vrai changement. C'est pourquoi, il est important d'anticiper et de structurer les démarches. Le recours au DLA est une réelle opportunité pour les structures.”*

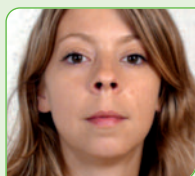
Alice DERRIEN,  
chargée de mission DLA  
régional Basse-Normandie

L'accompagnement du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) est une priorité déjà ancienne portée par le DLA régional de Basse-Normandie. Depuis un certain temps, la gestion des ressources humaines (GRH) est une problématique en réflexion. En effet, “la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a émergé de façon indirecte au travers de différents accompagnements des ateliers chantiers d'insertion (ACI) ou entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Nous avons observé que le renforcement d'une fonction commerciale au sein de certaines SIAE faisait appel à de nouvelles compétences qui étaient peu valorisées. En outre, les travaux conduits par l'Observatoire de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie avaient montré que de très nombreux départs à la retraite allaient intervenir dans le secteur dans les prochaines années” explique Alice Derrien, chargée de mission au sein du DLA régional. C'est pourquoi, un travail structuré en plusieurs étapes s'est engagé en étroite relation avec les têtes de réseaux de l'IAE afin de réfléchir aux actions à mener en matière de GRH. Dans un premier temps, un questionnaire a été adressé à toutes les SIAE de Basse-Normandie. La moitié d'entre elles ont répondu. L'exploitation

des réponses a permis de voir l'émergence de problématiques structurantes : parcours professionnel, besoins en compétences, actions de formation... Le diagnostic issu des questionnaires a ensuite été partagé avec les SIAE lors de réunions collectives. Il est impératif que les SIAE prennent conscience de l'importance de la GRH dans leur quotidien. Il faut également qu'elles aient connaissance des actions qui peuvent être mises en œuvre afin de répondre aux constats. L'action du DLA régional se poursuit aujourd'hui avec les têtes de réseau et doit déboucher sur la définition d'axes d'intervention en identifiant les actions à mettre en œuvre, les résultats attendus, les moyens financiers qui peuvent être mobilisés pour accompagner les demandes. Ces axes seront également partagés avec d'autres partenaires : tels que l'Etat, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), les DLA départementaux, les organismes de formation... Ce large tour de table permet de sortir des logiques internes, de s'ouvrir à d'autres partenaires et de répondre ainsi pleinement aux problématiques de ressources humaines des SIAE par la mise en place d'un plan d'accompagnement territorial partagé en faveur des structures.

## Témoignage

Alice LOFFREDO,  
Animatrice régionale Chantier école Basse-Normandie



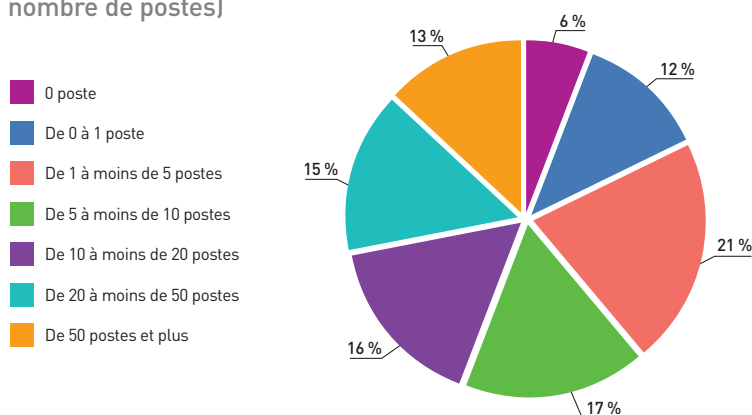
Notre réseau soutient pleinement cette démarche de structuration des ressources humaines au sein des ateliers et chantiers d'insertion (ACI). Ces derniers évoluent rapidement. Le métier d'accompagnateur(rice) socioprofessionnel-le est aujourd'hui, encore plus qu'hier, tourné vers les entreprises. Comment bâtir un parcours professionnel adapté qui réponde aux attentes de l'entreprise et aux compétences de la personne ? L'emploi d'encadrant technique se complexifie et des difficultés de recrutement

apparaissent. L'alliance de compétences techniques, pédagogiques et sociales nécessaires pour cette fonction passe par des actions de formation. Les dirigeants sont fortement impactés par la réforme de l'IAE. Leur fonction employeur va devenir plus prégnante. Comment faire vivre le dialogue social au sein d'un ACI ? Toutes ces évolutions doivent être accompagnées afin que les ACI répondent aux nouveaux enjeux de la gestion de leurs ressources humaines. Il faut réfléchir à un outillage adapté. Grâce à l'action conduite par le DLA régional, nous bénéficions d'un accompagnement dont les premiers résultats sont intéressants et porteurs d'évolutions.

# 2010-2012 : caractéristiques et évolutions des emplois des structures accompagnées par le DLA

L'Avisé publie une étude détaillée sur les caractéristiques des emplois (type et nature des contrats, taille des structures en nombre de postes et ETP<sup>1</sup>, postes en insertion...) des structures accompagnées par le DLA<sup>2</sup>. Retour sur les principaux enseignements de ce bilan emploi.

## TAILLE DES STRUCTURES ACCOMPAGNÉES ENTRE 2010 ET 2012 (en nombre de postes)



## Les structures accompagnées de 2010 à 2012

En 2010, 6602 structures ont été accompagnées (bénéficiaires d'un diagnostic et/ou d'une ingénierie individuelle) par le DLA, 6395 en 2011 et 6895 en 2012. Ces structures sont plutôt des structures de petite, voire de très petite taille : 21% d'entre elles ont de 1 à moins de 5 salariés et 12% entre 0 et 1.

Sur 3 ans, entre 2010 et 2012, les structures accompagnées par le DLA voient leur ETP augmenter de 8%.

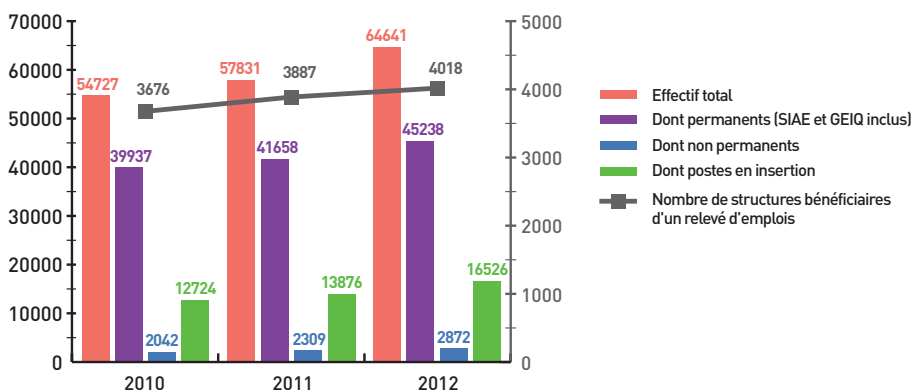
## Panorama des types d'emplois et de contrats des structures accompagnées en 2012

Sur la totalité du nombre de postes (132 812) des structures accompagnées par le DLA en 2012<sup>3</sup>, plus de la moitié (53%) sont des postes permanents, 38% des postes en insertion et 9% des postes non permanents. Ces 132 812 postes représentent 64641 Equivalent Temps Plein (ETP) répartis comme suit : 70% permanents, 25.6% de postes en insertion et 4.5% de non permanents. La part de contrats à durée indéterminée (CDI) représente 44% de ces postes et les contrats à durée déterminée (CDD), 66%.

## Les principales évolutions 2010 - 2012

Sur 3 ans, l'effectif total en nombre de postes se maintient (-0.3%) et les ETP augmentent de 8%. En particulier, en ETP, les postes permanents augmentent de 3.6%, celui des non permanents de 29% et les postes en insertion de 27%.

### LES EMPLOIS (EN ETP)



1. Equivalent Temps Plein

2. Ce bilan a été réalisé à partir des données enregistrées dans l'outil de reporting de l'activité des DLA, Enée activités, au 21/05/2013. Il représente l'activité des 105 DLA du dispositif entre 2010 et 2012.

3. Ce nombre de postes porte sur le nombre de structures bénéficiaires d'un relevé d'emploi dans Enée activités, soit 4018 en 2012.

## Renouvellement du dispositif DLA pour trois ans

L'année 2013 s'est achevée avec les appels à projets visant à sélectionner les structures porteuses DLA. Ce début d'année 2014 est le moment de faire le point sur le bilan de cet appel à projets et d'évoquer les principaux enjeux de la nouvelle période de conventionnement qui s'ouvre.

### Une confiance renouvelée

Indicateur d'une stabilité et d'une confiance des financeurs dans les opérateurs du dispositif, la carte de France des DLA n'a été que très légèrement redessinée suite à l'appel à projets. Elle compte un nombre identique de DLA départementaux au précédent conventionnement, à savoir 105. 14 DLA ont connu un changement de leur structure porteuse. 35% de ces DLA départementaux sont portés par des Fonds territoriaux France Active, 14% par des Boutiques de gestion, 11% par des Ligues de l'enseignement, le reste (40%) étant constitué de structures soit affiliées à aucun réseau ou adhérente à un autre réseau d'éducation populaire ou de financement, etc. (Initiative France ; Réseau d'éducation populaire).

Au niveau régional, en lien avec la volonté des pilotes nationaux du dispositif de couvrir l'ensemble du territoire d'un DLA régional, le nombre de DLA régionaux passe de 19 à 23. Sur les 23 DLA régionaux, 39% sont portés par des CRESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire), 22% par des Fonds territoriaux France Active, 13% par la CPCA et les 26% restant par des structures soit affiliées à aucun réseau soit issues d'autres réseaux.

### Mise en œuvre progressive des nouvelles orientations

Comme évoqué en éditio de cette lettre et dans les actualités du dernier numéro, le dispositif connaît quelques évolutions qui touchent aussi bien au métier du DLA qu'à sa gouvernance. Certaines d'entre elles se matérialisent déjà sur les territoires ; elles se mettront en œuvre progressivement tout au long de l'année 2014. Au niveau national, les membres de la nouvelle instance qu'est le Comité stratégique du DLA se sont réunis pour la première fois le 29 avril dernier.

## RESSOURCES EN LIGNE



### PUBLICATION DE LA MESURE D'IMPACT DLA 2013

Une enquête menée en 2013 auprès d'un échantillon de 583 structures accompagnées par le DLA a mesuré la capacité de l'intervention DLA à consolider économiquement les structures et à pérenniser leurs emplois. Entre la situation lors du diagnostic DLA réalisé en 2011 et la situation deux ans après, des changements significatifs sont observés : consolidation générale de la structure et augmentation et meilleure qualité des emplois. Les résultats de l'enquête confirment ainsi que dans un contexte tendu et une dégradation générale de l'emploi salarié dans les associations, l'accompagnement DLA joue un rôle significatif dans la consolidation des activités, des emplois ainsi que dans la professionnalisation des structures.

Retrouvez la synthèse de la mesure d'impact DLA 2013 sur : [www.avise.org](http://www.avise.org)



### AVISE.ORG DEVIENT LE PORTAIL DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESS

L'Avise lance la nouvelle version de son portail dédié à la création et au développement des structures d'utilité sociale. Découvrez sur [www.avise.org](http://www.avise.org), de l'information pour comprendre l'ESS, créer ou développer une structure d'utilité sociale, des ressources, une sélection d'acteurs et de dispositifs, la cartographie des politiques ESS en région, un fil d'actualités, des portraits d'initiatives ESS, deux newsletters mensuelles...

Rendez-vous sur : [www.avise.org](http://www.avise.org)



### PETIT PRÉCIS DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

L'Avise, l'ESSEC IIES et le Mouves ont publié un petit précis sur l'évaluation de l'impact social. Cette publication est le fruit de travaux collectifs de près de 20 structures rassemblées autour d'une même volonté : proposer des repères à toute entreprise sociale, association ou structure d'utilité sociale qui souhaite enrichir ses connaissances sur le sujet.

En savoir plus sur : [www.avise.org](http://www.avise.org)



Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair - **Comité éditorial :** Elise Depecker, Jeanne Cornaille, Karim Zerguit, Chloé Fronty - **Rédaction :** Asparagus (Jean Dalichoux), Ohé (Marie Bohner), Gaëlle Saint-Jalmes, Jeanne Cornaille - **Suivi de production :** Chloé Fronty - **Réalisation :** Agence Samarcande - **Crédits photo :** Le Mouvement associatif. - **Impression :** BB Création, sur papier satimat green (50 % de fibres recyclées) **ISSN :** 1969-167X - **Dépôt légal :** Mai 2014