



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

DIAGNOSTIC TERRITORIAL DU DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT En Provence-Alpes- Côte d'Azur

2023-2024



Objectifs du diagnostic territorial

Cette analyse régionale vise à définir le contexte d'action des DLA Départementaux et du DLA Régional en dressant un état des lieux de l'économie sociale et solidaire, des besoins des bénéficiaires, des politiques locales et de l'offre d'accompagnement. Elle permet également d'établir une démarche méthodologique commune de concertation pour mieux identifier les besoins des territoires. En dotant les parties prenantes d'outils d'aide à la décision, elle contribue à orienter les actions sur le moyen et long terme tout en améliorant la cohérence et l'efficacité du dispositif. Enfin, elle sert à mettre en valeur l'impact et les actions du dispositif en PACA.

L'objectif de cette étude est d'aider à la définition de la stratégie d'intervention du DLA.

Dans cette perspective, trois types d'informations sont mobilisées :

- Des données sur les territoires, portant sur l'ensemble des acteurs économiques (Source : Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire -ESS-, INSEE)
- Des données spécifiques à l'économie sociale et solidaire (Source : Observatoire Régional de l'ESS, INSEE)
- Des données liées à l'activité du DLA sur ce territoire (Source : DLA R, DLA D, Enée)

Ce document traite les éléments des années 2023 et 2024. Il sera complété en 2025 pour en faire un diagnostic de référence sur l'ensemble de la période de la CPO 2023-2025. Il est réalisé à la demande et en collaboration avec les pilotes financeurs du dispositif - DREETS PACA et Banque des territoires.

Il a été rédigé par les opérateurs DLA de la région :

Marine Blengino
Chargée de mission DLA 06
[APPASCAM](#)

Andréa De Jesus
Co-responsable DLA 13
[France Active PACA](#)

Édouard Gassmann
Chargé de mission DLA
Régional [CRESS PACA](#)

Renaud Gautier
Responsable DLA 83
[IFAPE](#)

Julie Hermet
Chargée de mission DLA 83
[IFAPE](#)

Cyril Hoccry Lescarmure
Co-responsable DLA 13
[France Active PACA](#)

Mireille Jallet
Chargée de mission DLA 06
[APPASCAM](#)

Mathilde L'Hôte
Responsable DLA Régional
[CRESS PACA](#)

Marine Leloup
Chargée de mission DLA 05
[ADHELA](#)

Benjamin Perrot
Chargé de mission DLA 04
[La ligue de l'enseignement 04](#)

Marie-Christine Peyrol
Chargée de mission DLA 84
[France Active PACA](#)

Vincent Siméon
Co-responsable DLA 13
[France Active PACA](#)

Florian Weber
Responsable DLA 84
[France Active PACA](#)

Avec l'appui de
**l'Observatoire Régional
de l'ESS** porté par [la CRESS
PACA](#)

La démarche fonctionne sur le principe de la concertation, mobilisant les différents acteurs du dispositif, en lien avec un territoire et un secteur d'activité.

Ce travail n'a pas pour fonction de donner une image consensuelle et exhaustive des besoins et enjeux d'un secteur ou d'un territoire, mais d'apporter des éléments suscitant le débat et l'échange afin de mettre en mouvement les acteurs vers la co-construction de réponses.

Sommaire

Objectifs du diagnostic territorial	p. 3
Sommaire	p. 5
LIVRE 1	p. 9
Contexte régional de l'ESS en région Provence-Alpes Côte-d'Azur	p. 11
Une dynamique 2020-2023 cohérente avec l'évolution nationale de l'ESS	p. 13
Les évolutions des secteurs d'activité entre 2020 et 2023	p. 14
Poids global de l'ESS en région	p. 15
Poids des associations en région	p. 16
Poids des coopératives en région	p. 17
Le Dispositif Local d'Accompagnement en région Provence-Alpes-Côte d'Azur	p. 19
Présentation du dispositif local d'accompagnement	p. 20
Son organisation en région PACA	p. 21
Analyse territoriale	p. 23
Alpes-de-Haute-Provence	p. 25
Enjeux territoriaux	p. 25
Pertinence du DLA	p. 27
Perspectives	p. 27
Hautes-Alpes	p. 29
Enjeux territoriaux	p. 29
Pertinence du DLA	p. 31
Perspectives	p. 31
Alpes-Maritimes	p. 33
Enjeux territoriaux	p. 33
Pertinence du DLA	p. 34
Perspectives	p. 37
Bouches-du-Rhône	p. 39
Enjeux territoriaux	p. 39
Pertinence du DLA	p. 41
Perspectives	p. 43
Var	p. 45
Enjeux Territoriaux	p. 45
Pertinence du DLA	p. 48
Perspectives	p. 50
Vaucluse	p. 53
Enjeux Territoriaux	p. 53
Pertinence du DLA	p. 56
Perspectives	p. 57
Mesure d'impact du DLA 2023 - 2024	p. 59
Activités générales des DLA 2023	p. 60
Activités générales des DLA 2024	p. 61
Les structures accompagnées	p. 63
Les thématiques d'accompagnement	p. 64

LIVRE 2	p. 67
Enjeux régionaux	p. 69
Transition écologique	p. 71
Les enjeux	p. 71
Les actions du DLA en PACA	p. 73
La gouvernance démocratique	p. 75
Le guide de bonnes pratiques ESS	p. 76
La gouvernance comme marqueur identitaire des entreprises de l'ESS	p. 77
Piloter l'engagement social et la performance économique à l'heure du renouvellement générationnel	p. 79
Les préconisations 2025	p. 80
Analyses sectorielles	p. 83
Insertion par l'activité économique	p. 85
Réalité économique du secteur	p. 85
État de situation	p. 89
Valorisation des accompagnements	p. 91
Préconisations	p. 93
Animation sociale : centres sociaux & crèches	p. 95
EAJE Associatifs	p. 95
Valorisation des accompagnements	p. 98
Préconisations	p. 100
Centres sociaux et EVS	p. 103
Contexte et réalité économique	p. 103
Valorisation des accompagnements	p. 106
Préconisations	p. 107
Culture	p. 109
Contextualisation du secteur culturel	p. 109
Valorisation des accompagnements	p. 110
Contexte régional	p. 111
Les solutions existantes	p. 113
Préconisations	p. 114
Glossaire	p. 117



DIAGNOSTIC
TERRITORIAL DU
DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT
EN PACA

LIVRE 1



LIVRE 1 - PREMIÈRE PARTIE

CONTEXTE RÉGIONAL DE L'ESS EN RÉGION PROVENCE-ALPES CÔTE-D'AZUR

2023-2024

Une dynamique 2020-2023 cohérente avec l'évolution nationale de l'ESS

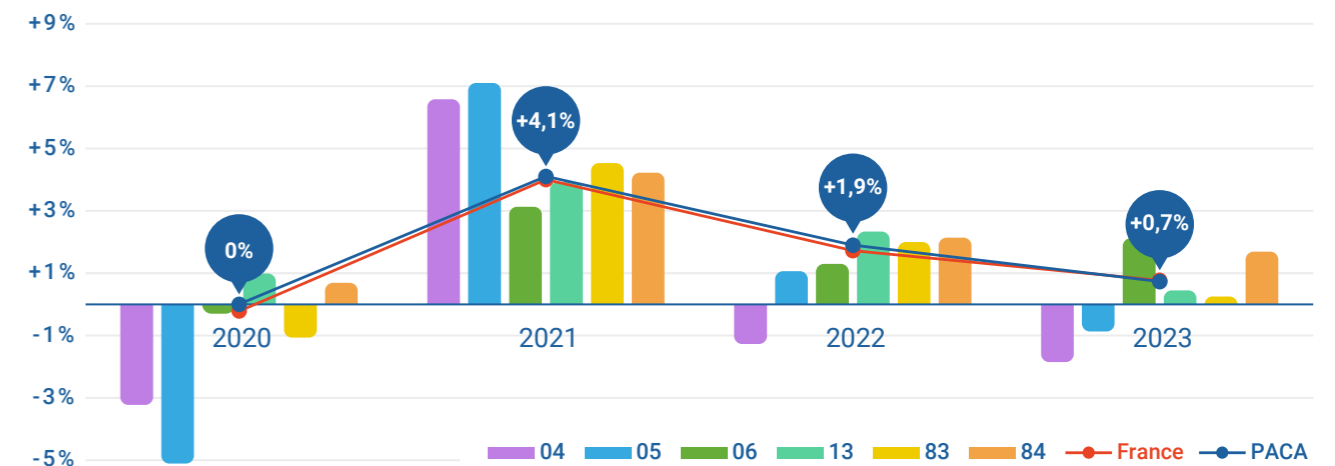
Avec 11 612 entreprises en 2024, l'économie sociale et solidaire en région PACA représente 12,8% de l'emploi privé (1 point en deçà de la moyenne nationale) pour 181 516 salariés.

Si les micro-entreprises sont les plus nombreuses, ce sont les PME (entre 10 et 249 salariés) le premier employeur de l'ESS avec plus de 2/3 des emplois salariés en région.

L'ESS crée de l'emploi chez des employeurs de taille croissante. Après une baisse du nombre d'employeurs en début de crise covid fin 2020, on observe en France et en Région une forte reprise de l'emploi en 2021, qui compense

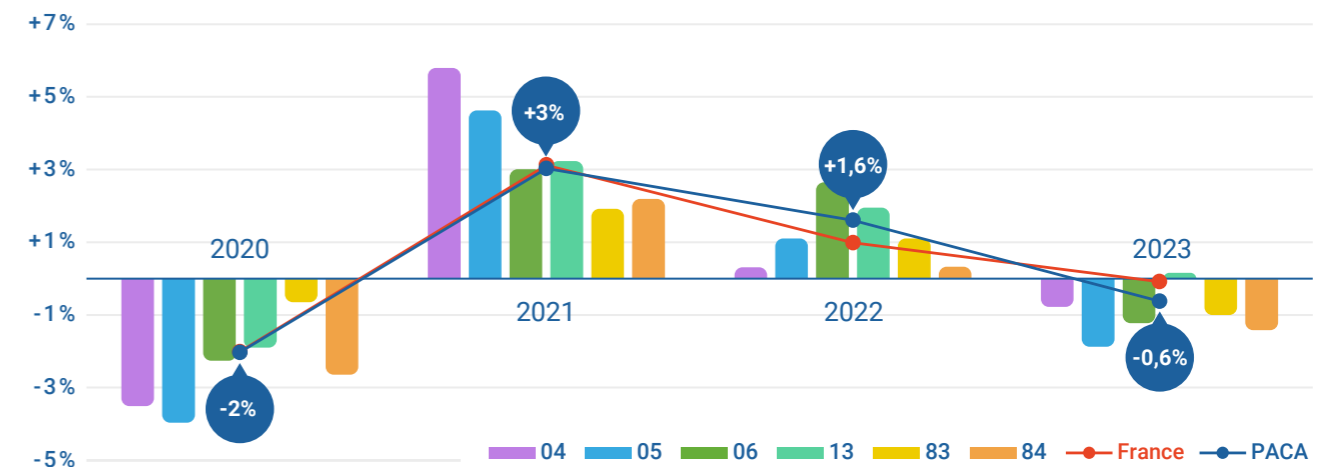
largement les pertes d'employeurs de 2020. La dynamique d'évolution de l'emploi s'est ensuite ralentie mais reste positive en 2022 et 2023. La tendance à l'augmentation de la taille moyenne des établissements ESS, observée depuis 2015, se confirme, sous l'effet, d'une part, d'une plus forte concentration d'établissements (dans le champ sanitaire et social, la banque et l'assurance notamment) et d'autre part, de la disparition de très petites structures employeuses. Ces évolutions nationales et régionales sont à nuancer en fonction des départements.

Évolution du nombre de salariés ESS entre 2019 et 2023 en France, en région et dans les départements



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACROSS-URSSAF National 2019-2023 - Données en fin d'année en glissement annuel

Évolution du nombre d'employeurs ESS entre 2019 et 2023 en France, en région et dans les départements



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACROSS-URSSAF National 2019-2023 - Données en fin d'année en glissement annuel

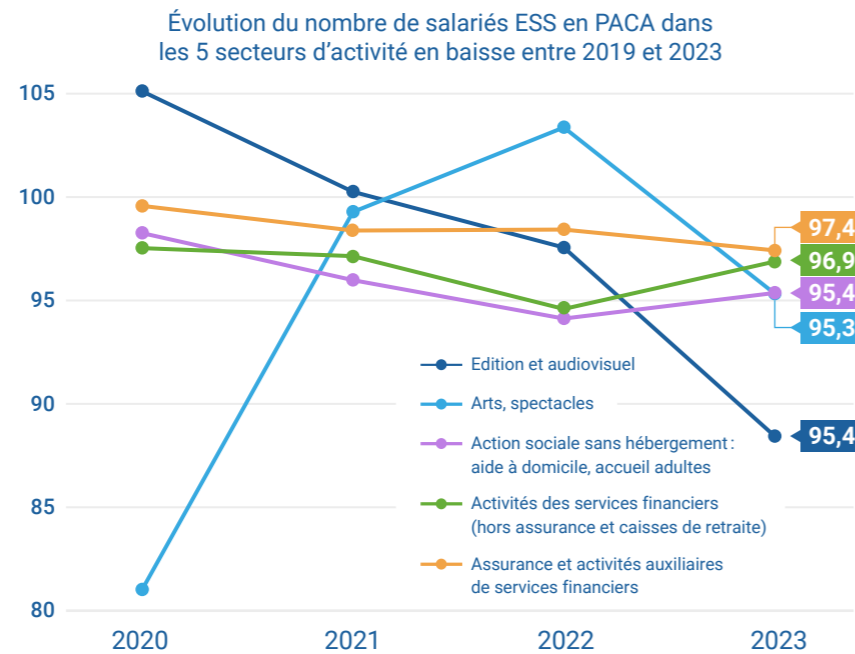
Les évolutions des secteurs d'activité entre 2020 et 2023

Entre 2020 et 2023, trois domaines d'activité ont connu un ralentissement ou une baisse à l'échelle régionale :

Culture (Arts, spectacle, édition et audiovisuel) : L'emploi dans le spectacle vivant a rebondi après la crise sanitaire, mais a fortement reculé en 2023, aussi bien en PACA qu'au niveau national. Dans l'édition et l'audiovisuel, une tendance à la baisse s'observe spécifiquement en PACA, après un pic fin 2020.

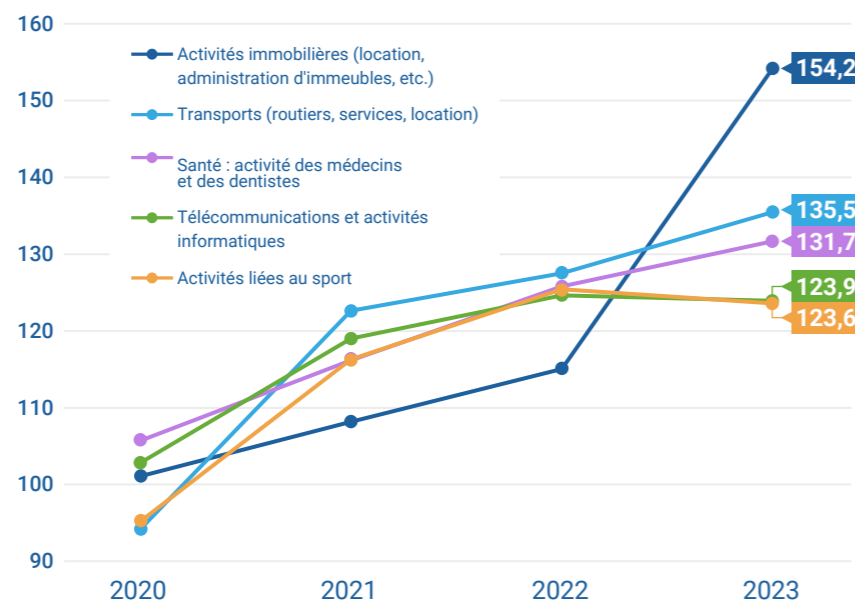
Aide à domicile et accueil d'adultes : Le nombre de salariés dans les associations de services à domicile diminue depuis plusieurs années, malgré un léger redressement en 2023, tant en PACA qu'à l'échelle nationale.

Banque et assurance : Le secteur connaît une concentration progressive des mutuelles et coopératives bancaires, une évolution également observée au niveau national.



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023 – Données en fin d'année en glissement annuel

Évolution du nombre de salariés ESS en PACA dans les 5 premiers secteurs d'activité en hausse entre 2019 et 2023



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023 – Données en fin d'année en glissement annuel

Les 5 domaines qui connaissent une forte croissance du nombre de salariés entre 2020 et 2023 sont :

- L'immobilier (location de biens, administration d'immeubles),
- Les transports (routier),
- La santé (activité des médecins et dentistes),
- Les activités informatiques et télécommunication,
- Les activités liées au sport.

Poids global de l'ESS en région

données de référence 2020

L'ESS en région Provence-Alpes-Côte d'Azur représente 12,8% de l'emploi privé, contre 13,7% à l'échelle nationale. Elle intervient dans tous les secteurs d'activité, et en particulier dans l'action sociale, l'enseignement / formation et dans la santé. Elle est composée d'entreprises de taille moyenne très variable (de 2 à 102 salariés / entreprise).

Entreprises, établissements et emplois ESS par secteur d'activité (en 2020) sur la région

ESS EN RÉGION PACA	Nombre d'entreprises	Nombre d'établissements	Nombre de salariés	Nombre moyen de salariés/entreprise	Part de l'ESS dans l'emploi privé
Action sociale (QB)	1 228	2 438	68 750	56	65%
Enseignement (PZ)	1 101	1 365	22 644	21	69%
Santé humaine (QA)	176	411	17 915	102	29%
Activités financières et assurances (KZ)	202	1 242	17 822	88	s
Soutien aux entreprises (MN)	572	713	9 071	16	4%
Sports et loisirs (RZ2)	2 210	2 282	7 730	3	s
Arts et spectacles (RZ1)	1 603	1 625	3 232	2	s
Services divers	414	467	2 563	6	1%
Commerce (GZ)	117	214	2 344	20	s
Industrie et construction (BE+FZ)	233	253	2 294	10	1%
Hébergement et restauration (IZ)	129	287	1 374	11	1%
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	175	185	404	2	2%
Non-classes (94.99Z)	2 979	3 265	17 637	6	s
Ensemble des secteurs d'activité	11 139	14 747	173 780	16	12,8%

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 – s : secret statistique

La répartition de l'ESS dans les 6 départements est inégale avec :

- Les salariés les plus nombreux dans les Bouches-du-Rhône (46% de l'emploi ESS PACA).
- Le poids du salariat dans l'ESS le plus important dans les Hautes-Alpes (1 emploi privé sur 5).
- La taille moyenne d'entreprise la plus grande dans les Alpes-Maritimes (18 salariés / entreprise).

Entreprises, établissements et emplois ESS par département (en 2020)

ESS DANS LES 6 DÉPARTEMENTS	Nombre d'entreprises	Nombre d'établissements	Nombre de salariés	Nb moyen de salariés /entreprise	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Part de l'ESS dans l'emploi (privé+public)	Répartition de l'emploi ESS régional
Alpes-de-Haute-Provence	641	835	6 267	10	18,7%	12,9%	3,6%
Hautes-Alpes	621	827	6 547	11	20,5%	14,1%	3,8%
Alpes-Maritimes	1 801	2 503	32 139	18	10,6%	8,0%	18,5%
Bouches-du-Rhône	4 771	6 082	79 664	17	12,8%	9,8%	45,8%
Var	1 790	2 588	28 863	16	13,0%	9,6%	16,6%
Vaucluse	1 515	1 912	20 300	13	14,0%	10,5%	11,7%
Ensemble des départements	11 139	14 747	173 780	16	12,8%	9,6%	100%

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 – s : secret statistique

Poids des associations en région

Les associations en région (données de référence 2020) représentent 10,7% de l'emploi privé, et 81% de l'emploi ESS. Elles interviennent dans de nombreux secteurs d'activité, et en particulier dans **l'action sociale, l'enseignement/formation** et dans **la santé**. Elles sont de taille moyenne très variable (de 2 à 82 salariés/entreprise).

Entreprises, établissements et emplois associatifs par secteur d'activité (en 2020) sur la région

ASSOCIATIONS EN RÉGION PACA	Nombre d'entreprises	Nombre d'établissements	Nombre de salariés	Nb moyen de salariés/entreprise	Part des associations dans l'emploi privé
Action sociale (QB)	1 207	2 360	65 981	55	64 %
Enseignement (PZ)	1 075	1 324	21 731	20	68 %
Santé humaine (QA)	166	304	13 609	82	24 %
Soutien aux entreprises (MN)	467	582	7 817	17	4 %
Sports et loisirs (RZ2)	2 210	2 282	7 730	3	s
Arts et spectacles (RZ1)	1 582	1 603	3 018	2	s
Services divers	360	392	1 697	5	1 %
Hébergement et restauration (IZ)	120	274	1 327	11	1 %
Industrie et construction (BE+FZ)	12	16	243	20	0,1 %
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	148	153	s	s	s
Commerce (GZ)	20	40	s	s	s
Activités financières et assurances (KZ)	4	14	s	s	s
Non-classes (94.99Z)	2 962	3 242	17 514	6	s
Ensemble des secteurs d'activité	10 333	12 586	141 156	14	10,7 %

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 – s : secret statistique

En 2020,
les associations
de PACA emploient
141 156
salariés

Poids des coopératives en région

Les coopératives en région (données de référence 2020) représentent 1,6% de l'emploi privé, et 11% de l'emploi ESS. Elles interviennent dans différents secteurs d'activité, et en particulier dans les **activités financières et d'assurance, l'industrie, la construction** et **le commerce**. Elles sont de taille moyenne variable (de 9 à 81 salariés/entreprise).

Entreprises, établissements et emplois coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur la région

COOPÉRATIVES EN RÉGION PACA	Nombre d'entreprises	Nombre d'établissements	Nb de salariés	Nb moyen de salariés/entreprise	Part des coopératives dans l'emploi privé
Activités financières et assurances (KZ)	159	855	12 890	81	s
Industrie et construction (BE+FZ)	221	237	2 051	9	1 %
Commerce (GZ)	95	123	1 962	21	s
Soutien aux entreprises (MN)	102	123	974	10	0,5 %
Enseignement (PZ)	23	29	280	12	3 %
Santé humaine (QA)	6	8	91	15	0,2 %
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	26	30	s	s	s
Services divers	53	74	s	s	s
Hébergement et restauration (IZ)	9	10	s	s	s
Arts et spectacles (RZ1)	13	14	s	s	s
Action sociale (QB)	8	12	s	s	s
Non-classes (94.99Z)	3	3	s	s	s
Ensemble des secteurs d'activité	718	1 518	19 728	27	1,6 %

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 – s : secret statistique

En 2020,
les coopératives
de PACA emploient
19 728
salariés



LIVRE 1 - DEUXIÈME PARTIE

LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT EN RÉGION PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR

2023-2024

Présentation du dispositif local d'accompagnement



Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif public porté localement par des acteurs de proximité pour l'accompagnement des entreprises de l'économie sociale et solidaire dans leur développement.

**Créé en 2002,
il a accompagné,
au niveau national,
+ de 71 000 structures
dont 860 000 emplois
concernés.**

« La finalité du dispositif est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire » (Art 1^{er} Décret n°2015-1103 du 1^{er} septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement)

Les cibles définies par la loi ESS du 31/07/2024 sont :

- Les entreprises relevant de l'ESS par leur nature juridique (associations, coopératives, mutuelles, fondations) ;
- Les entreprises commerciales bénéficiant de l'agrément ESUS.

Les cibles prioritaires sont les petites et moyennes entreprises de l'ESS employeuses en consolidation et développement.

Des priorités thématiques ou sectorielles peuvent, en outre, être fixées au niveau national, régional et/ou départemental.

Son organisation en région PACA

Le pilotage

L'échelon régional du pilotage est l'espace stratégique de référence visant à la fois à être garant du cadre national fixé collectivement et à adapter les pratiques locales aux caractéristiques régionales très différentes d'un territoire à l'autre.

Il a également pour mission de :

- Définir et suivre les priorités stratégiques et thématiques au niveau régional sur la base des orientations nationales et de l'analyse de l'offre et des besoins territoriaux ;
- Piloter et gérer les moyens financiers régionaux et leur répartition infrarégionale ;
- Suivre l'activité et l'impact du dispositif au niveau régional ;
- Renforcer la valorisation et l'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire.

Les pilotes financeurs régionaux sont :

- La Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) PACA ;
- La Banque des territoires.

Ils sont membres du comité stratégique du DLA avec les pilotes non financeurs :

- La Chambre Régionale des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) PACA ;
- Le Mouvement Associatif PACA ;
- La Conseil Régional ;
- Les Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et des solidarités (DDETS) de chaque département.

Les opérateurs du DLA

LE DLA RÉGIONAL

Les missions du DLA régional sont les suivantes :

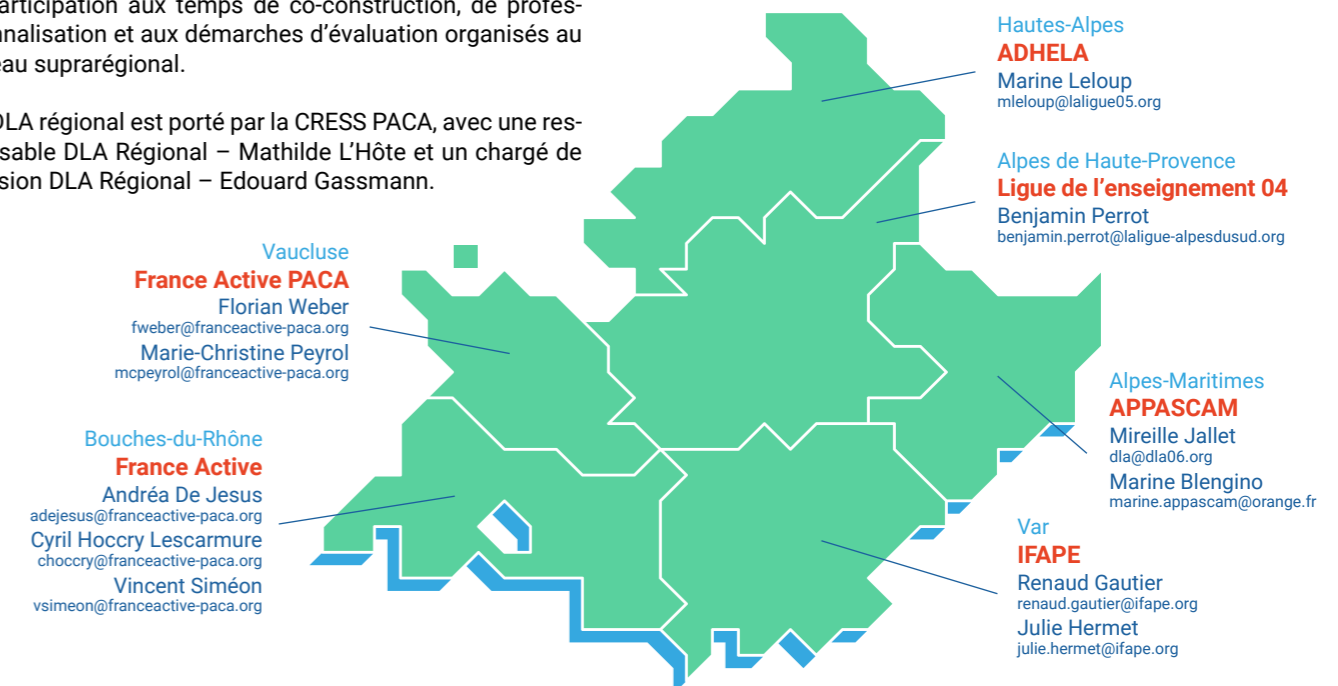
- Accompagnement des structures d'envergure régionale ;
- Animation du dispositif au niveau régional pour le valoriser, l'inscrire dans l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement ;
- Animation du réseau des DLA départementaux ;
- Appui au pilotage et gestion du dispositif ;
- Participation aux temps de co-construction, de professionnalisation et aux démarches d'évaluation organisés au niveau suprarégional.

Le DLA régional est porté par la CRESS PACA, avec une responsable DLA Régional – Mathilde L'Hôte et un chargé de mission DLA Régional – Edouard Gassmann.

LES DLA DÉPARTEMENTAUX

Les missions des DLA départementaux sont les suivantes :

- Accompagnement des structures du territoire ;
- Animation du dispositif au niveau départemental ;
- Animation des instances du DLA au niveau local et gestion le dispositif ;
- Participation aux temps de co-construction, de professionnalisation et d'évaluation, et contribution à la qualité du dispositif.





LIVRE 1 - TROISIÈME PARTIE

ANALYSE TERRITORIALE

2023-2024

Alpes-de-Haute-Provence

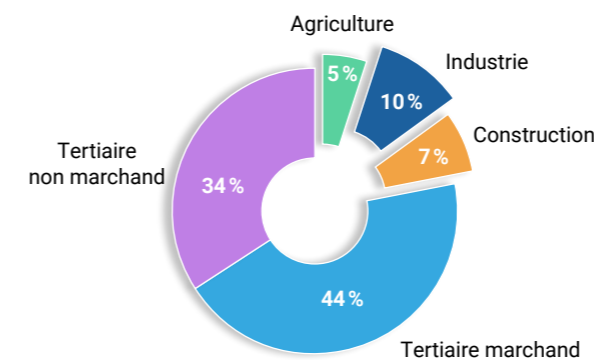
Enjeux territoriaux

Contexte départemental

En 2023, les Alpes-de-Haute-Provence représentent 3 % de la population de la région PACA avec 160 000 habitants, 60 000 emplois dans 22 000 établissements employeurs. Son économie se divise comme suit (schéma de l'emploi par la CCI 04) :

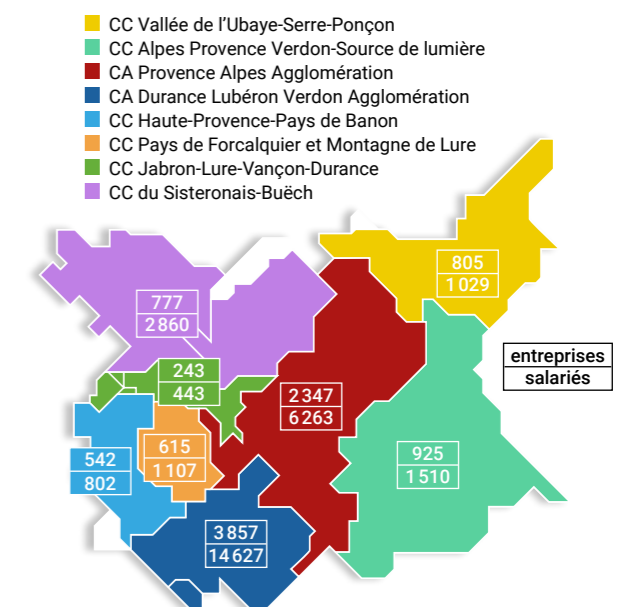
Le département possède une inégale répartition des emplois et entreprises sur son territoire, avec une forte concentration de la population et du salariat sur l'espace de la vallée de la Durance, administrée par 3 communautés de communes regroupant 23 750 salariés en 2022, soit plus de 80 % des emplois des entreprises privées.

Structure de l'emploi salarié et non salarié par grands secteurs d'activité



Source : CCI 04 <https://www.digne.cci.fr/analyser-leconomie/les-chiffres-cles-des-alpes-de-haute-provence>

L'économie dite « résidentielle » a un poids important dans l'activité avec 34 % des salariés y travaillant et une valeur ajoutée correspondant à 27 % de l'économie du département. La moitié des salariés (49 %) travaillent dans le champ des services, dont 8,3 % des emplois dans le domaine du tourisme, qui représente un poids majeur.



La population du département, malgré une croissance annuelle moyenne de 0,3 %, est vieillissante, accentuant les traits économiques de ce territoire (forte présence du secteur des services, domaine du tourisme prégnant)



L'ESS DANS LES ALPES-DE-HAUTE-PROVENCE

Dans les Alpes-de-Haute-Provence, on dénombre 641 entreprises de l'ESS et 6 267 salariés, représentant 18,7% de l'emploi privé du département. On décompte en moyenne 10 salariés par entreprise.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur le 04

04 Alpes-de-Haute-Provence	Ensemble ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Action sociale (QB)	101	161	2881	s	101	160				
Sports et loisirs (RZ2)	120	122	249	s	120	122	249			
Services divers	74	112	940	6,4%	53	80	634	21	28	280
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	56	59	141	14,9%	51	53	s	5	6	s
Arts spectacles (RZ1)	49	50	s	s	49	50	s			
Enseignement (PZ)	33	38	298	68,5%	33	38	298			
Hebergement et restauration (IZ)	11	22	s	s	11	22	s			
Santé humaine (QA)	5	12	136	9,8%	5	7	84			
Activités financières et assurances (KZ)	15	65	690	s				14	45	s
Industrie + construction (BE+FZ)	15	18	136	1,7%				15	18	136
Non-classes (94.99Z)	162	176	s	s	162	176	s			
Ensemble des secteurs d'activité	641	835	6 267	18,7%	585	708	4 933	55	97	s!!

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 - s: secret statistique

Entre 2019 et 2023, le nombre d'employeurs de l'ESS dans le 04 est resté stationnaire, avec néanmoins des changements en son cœur avec l'arrivée de nouvelles structures et la disparition d'autres. Ces changements sont fortement liés aux impacts de la crise du Covid. En détail, le secteur de l'enseignement a augmenté en nombre de salariés avec +6.9%, démontrant la plus forte augmentation des entreprises de l'ESS sur cette période, et confirmant sa dominance dans l'ensemble de l'emploi de son secteur (68,5% des emplois privés dans l'enseignement). Les activités sportives et culturelles ont également connu une augmentation du nombre de salariés avec + 3,4% pour les premières et +3% pour les secondes. A contrario, les activités récréatives ont perdu 3,1% de leurs emplois, et les activités d'assurance et de finance, ou celles de la santé ont perdu

chacune 3,5% de salariés.

Si la moyenne des emplois est de 10 salariés par entreprises de l'ESS dans les Alpes-de-Haute-Provence, celle-ci n'est pas représentative du nombre très important de petites structures, comprises entre 1 et 5 salariés, demandant un accompagnement et un regard spécifique. De même, l'identité rurale du territoire incite à des formes particulières d'organisation, que ce soit de jeunes structures ou des entreprises historiques.

Depuis 2022, des Assises de l'ESS sont réalisées par la délégation locale de la CRESS PACA, devenant un événement majeur pour les acteurs de ce domaine. Un prix est annuellement remis, mettant en avant les projets innovants portés par des structures locales.

Pertinence du DLA

En 2023, le DLA aura accompagné 27 structures employeuses dans le département, représentant 235 emplois. A l'automne 2024, ce sont 22 structures qui ont été accompagnées pour 159 emplois.

Sur cette période, 23 des accompagnements traitaient des enjeux de projet et de stratégie. Pour 7 d'entre eux, il s'agissait d'enjeux de modèle économique, de diversifications de financements et d'outillage économique. Enfin, pour 3 d'entre eux, les accompagnements ont correspondu à des besoins d'organisation interne.

Dans ce département, les accompagnements et les divers accueils réalisés, font émerger de forts enjeux de développement stratégique des associations, et d'un besoin d'adaptation à leur environnement changeant. Les modèles économiques sont également concernés, s'associant au même besoin de s'adapter à un nouvel environnement financier (diversification des financements, etc.). Certaines structures, dans un

plus faible volume, font appel aux compétences du DLA pour répondre à leur besoin d'évolution dans la gouvernance et leur organisation interne. Réparties dans l'année de façon non-homogène, les sollicitations des entreprises de l'ESS envers le DLA et les autres accompagnateurs de ce secteur se regroupent aux périodes de tensions économique, stratégiques et humaines :

- Lors des assemblées générales ordinaires, massivement réalisées sur le mois de juin ;
- à l'approche de la fin d'année et des projections sur l'année civile suivante (novembre & décembre) ;
- au début d'une nouvelle année civile pour répondre à des besoins identifiés pour l'année en cours (janvier & février).

Le rythme saisonnier des activités influence la capacité des entreprises de l'ESS à solliciter au bon moment les accompagnateurs, et soulève un besoin de la part de ces parties-prenantes à s'adapter aux réalités des accompagnés.

Perspectives

L'évolution de l'environnement partenarial et financier des organisations de l'ESS va encourager les besoins déjà présents avec d'ores et déjà des sollicitations du DLA dans le cadre de perspectives de diversification des financements ou d'évolution du modèle économique.

La disparité géographique du département a un impact sur la capacité des EPCI à accompagner les acteurs de l'ESS. Selon la richesse et la densité de population, les moyens proposés aux acteurs favorisent ou non leur développement. Le DLA, comme accompagnateur des employeurs de l'ESS a parfois ses limites, ne pouvant répondre aux besoins de structures sans salariés, mais dont l'impact social et territorial est fort. Plusieurs cas de besoins de montées en compétence pour l'accès au premier emploi ne trouvent pas d'acteurs pour les accompagner. Un grand nombre d'emplois associatifs sont également fragiles économiquement, régulièrement dépendants d'une mono-source

de financement et sans moyens pour diversifier celle-ci. Des cas de disparition d'emplois arrivent fréquemment. En parallèle à la problématique des moyens, une importante difficulté à mobiliser les moyens, notamment financiers, persiste pour le tissu associatif et les micro-entreprises de l'ESS. Les acteurs publics incitent à mobiliser les fonds européens, qui sont nombreux dans le département (LEADER, INTERREG-ALCOTRA, FSE+, FEADER) mais ceux-ci demandent une importante trésorerie que ne possèdent pas les structures de l'ESS, tout comme une charge de travail plus importante que les ETP disponibles. La population vieillissante du département va rejoindre les chiffres nationaux avec les enjeux de renouvellement de la gouvernance des structures associées, notamment dans le monde associatif.

L'ESS devrait voir son poids dans l'économie se maintenir ou évoluer à la lecture des perspectives du secteur des services.

Hautes-Alpes

Enjeux territoriaux

L'ESS dans les Hautes-Alpes

Avec 621 entreprises et 6547 salariés, l'ESS sur le 05 représente 20,5% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 11 salariés / entreprise ESS. Cela qui signifie que l'ESS représente 1 emploi sur 5 dans le secteur privé du département. Une part considérable de ces emplois (5521) et établissements (728) sont associatifs. Le secteur associatif est le principal secteur de l'ESS avec 84% des effectifs soit environ 18% des salariés du secteur privé à lui seul.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur le 05

05 Hautes-Alpes	Ensemble ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Action sociale (QB)	70	139	2849	s	68	137	s	2	2	s
Sports et loisirs (RZ2)	107	113	s	s	107	113	s			
Services divers	77	107	699	4,7%	58	76	389	19	27	290
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	70	70	s	s	67	67	s	3	3	s
Activités financières et assurances (KZ)	4	55	383	s	1	2	s	3	35	326
Enseignement (PZ)	49	53	410	76,1%	49	53	410			
Arts spectacles (RZ1)	38	40	s	s	38	40	s			
Hebergement et restauration (IZ)	15	34	184	s	13	31	s	2	3	s
Industrie+construction (BE+FZ)	26	26	216	3,7%				26	26	216
Santé humaine (QA)	15	23	850	42,2%	14	19	825	1	1	s
Non-classes (94.99Z)	150	167	607	s	150	167	607			
Ensemble des secteurs d'activité	621	827	6547	20,5%	565	705	5591	56	97	s!!

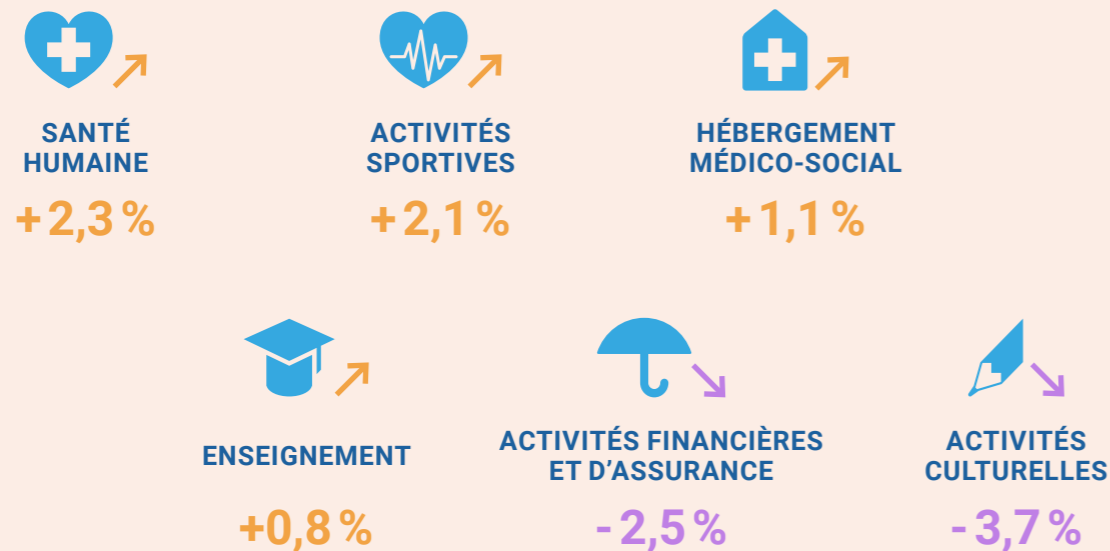
Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 – s : secret statistique



Entre 2019 et 2023, l'ESS reste globalement stable en nombre d'employeurs et d'emplois, le rebond observé fin 2021 venant compenser les pertes des autres années.

Dans le détail par secteur d'activité, l'emploi ESS du 05 a progressé (+2,3 % par an en moyenne) dans la santé, et nettement diminué (-3,7%/an) dans les activités culturelles.

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2023 dans le 05



Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023. Données en fin d'année en glissement annuel

ENJEUX TERRITORIAUX

Les entreprises de l'ESS sont quasi-exclusivement des TPE et PME. Sur les 640 associations employeuses, 373 soit 58 % (pour 49 % au niveau national) ont moins de 3 salariés. Pour ces structures il y a des enjeux importants de :

- Professionnalisation des actions menées et du fonctionnement ;
- Outillage des conseils d'administration, notamment sur la fonction employeur ;
- Organisation interne et gouvernance des petites structures, coordination entre salariés et CA ;
- Apprentissage et développement d'une stratégie économique (couplant généralement une stratégie de recherche de financement public et une stratégie de diversification des ressources) et financière.

Y compris pour les structures de taille plus importante, on retrouve la nécessité de mieux anticiper, de piloter, d'optimiser la stratégie économique et financière dans un contexte très incertain.

À eux deux, les secteurs de l'action sociale et de la santé

représentent plus de la moitié des salariés de l'ESS. Dans ce secteur quelques gros établissements existent (+ 100 postes), aux côtés d'établissements moins importants.

Les SIAE mènent des projets importants pour le territoire et sa transition écologique, en plus de leur mission d'insertion. Les équilibres économiques liés à la présence du tourisme vont être amenés à se modifier avec la diminution de l'enjeu.

Les Hautes-Alpes se caractérisent aussi par un fort taux d'emplois publics, et une faible présence de l'industrie.

Le foncier est un sujet pouvant être problématique pour les structures (peu de disponibilités en raison d'un fort taux de résidences secondaires).

Un fort enjeu lié au renouvellement générationnel, notamment dans les conseils d'administration et les directions est observé.

Le contexte d'incertitude budgétaire met à l'épreuve leurs compétences de pilotage, de gestion RH et favorise le développement de risques psychosociaux pour les dirigeants et leurs équipes (arrêts maladies constatés).

Pertinence du DLA

Le DLA est un dispositif adapté aux petites et moyennes structures jusqu'à 50 ETP, il est pertinent pour notre territoire. Par sa souplesse il s'adapte aux spécificités des structures y compris des petites et moyennes entreprises.

La phase de diagnostic permet un regard à 360 degrés sur la situation, que les acteurs associatifs ont parfois du mal à construire eux même du fait de leur focalisation sur l'action. Les plus petites structures avec une forte implication des bénévoles dans le pilotage quotidien de leur structure trouvent ainsi un espace de prise de recul propice au changement.

Sur les enjeux de professionnalisation, d'outillage des conseils d'administration, d'organisation interne, de gouvernance, de gestion économique et financière des petites structures, les accompagnements collectifs sont particulièrement adaptés. Ils permettent à la fois la construction de nouvelles pratiques via les apports des

prestataires et également par l'échange de pratiques entre les acteurs eux-mêmes. La capacité pour les plus petites structures à se constituer un réseau de proximité et à s'insérer dans les réseaux thématiques de leur activité est un facteur de résilience. Pour de nombreuses structures, le DLA est un des facteurs d'accès à des réseaux diversifiés.

Les accompagnements individuels offrent un cadre où les projets stratégiques peuvent être développés. Cela permet aux organisations et à leurs acteurs de retrouver du pouvoir d'agir et de prendre des décisions efficaces, même lorsque des facteurs externes comme les changements économiques, le dérèglement climatique et les incertitudes sur les financements publics rendent la situation instable et compliquent la réalisation des projets.

Pour la question des locaux, le DLA peut accompagner des démarches de mutualisation.

TEMOIGNAGES

“ Nous vous remercions d'avoir bénéficié de cet accompagnement riche en informations et en outils pour clarifier et rester focus sur nos objectifs et obtenir des pistes ciblées de financement pour la concrétisation de nos projets ”
Une petite structure suite à un accompagnement collectif

“ La chargée de mission DLA a su comprendre et synthétiser nos problématiques. Grâce à l'accompagnement du prestataire spécialisé dans le tourisme nous avons pu faire les bons choix pour notre développement et embaucher. Il nous reste d'autres questions à régler mais nous y voyons plus clair ”
Un Accompagnement individuel du secteur du tourisme social

Perspectives

Les perspectives et enjeux consistent à poursuivre l'animation du réseau d'acteurs engagés dans le dispositif sur l'ensemble du département, en mobilisant notamment LEADER, les structures d'accompagnement de l'ESS et les fédérations. Il s'agit également de participer aux événements majeurs du secteur, temps forts de l'ESS et forums des associations. Le développement de collectifs apparaît comme une réponse pertinente aux besoins transversaux des petites structures et aux projets de mutualisation. Par ailleurs, le soutien aux entreprises dans leurs choix stratégiques et économiques demeure

essentiel dans un contexte marqué par l'incertitude politique et la réduction des dépenses publiques. Une grande partie des projets accompagnés contribuent aux politiques publiques tout en jouant un rôle économique, mais cette incertitude génère une insécurité pour les porteurs de projets et complique la planification des actions à venir.

Dans ce cadre, le DLA reste un levier crucial pour anticiper, accompagner et gérer le changement, renforçant ainsi la capacité d'adaptation des structures.

Alpes-Maritimes

Enjeux territoriaux

CONTEXTE DÉPARTEMENTAL

On observe un manque de dynamisme démographique, quasi nul depuis 2007 (-0,01% annuel entre 2007 et 2012, +0,02% entre 2012 et 2017). Les secteurs de l'action sociale et de la santé représentent plus de la moitié des salariés ESS. Les associations emploient 57% des salariés du secteur sport & loisirs de l'ensemble du département. Au 1er janvier 2020, la population demeure vieillissante: les 50 ans et plus représentent 45% de la population, ce qui pose la question du renouvellement générationnel et du recrutement des seniors (plus de 25% des demandeurs d'emploi).

Au 1^{er} trimestre 2021, les demandeurs d'emploi en fin de mois catégories ABC, augmentent de +6,3% au sein des Alpes-Maritimes.

Le tissu économique du département est marqué par le volume important des entreprises de moins de 10 salariés (96% contre 95% en région en 2015). Le dispositif de chômage partiel, ainsi que les dispositifs d'aide mis en place par le gouvernement, ont contribué d'une certaine façon à amortir l'impact sur l'emploi.

L'ESS DANS LES ALPES MARITIMES

Avec 1801 entreprises et 32139 salariés, l'ESS sur le 06 représente 10,6% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 18 salariés / entreprise ESS.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur le 06

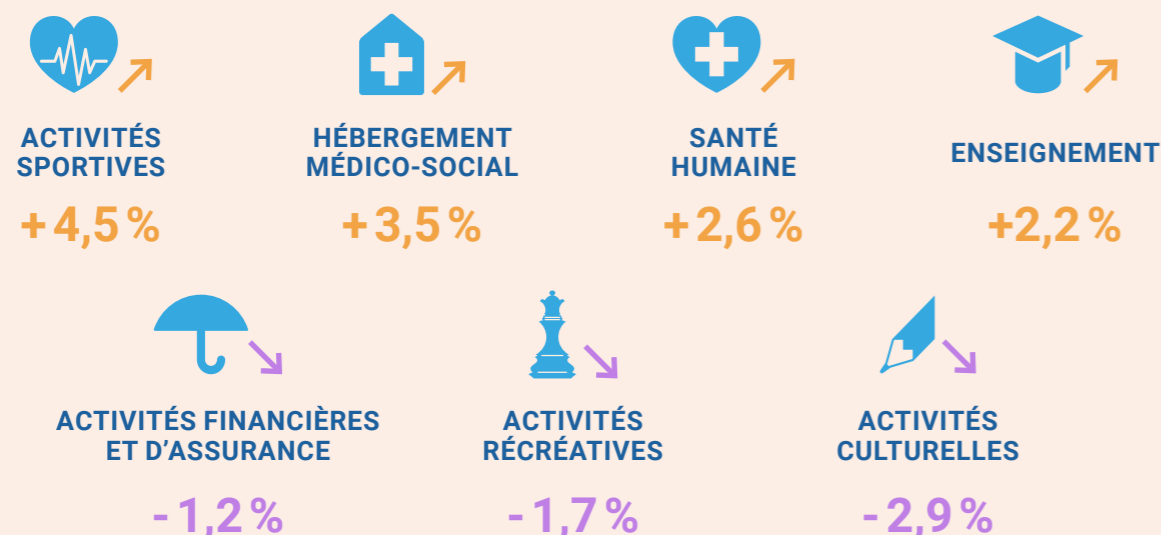
06 Alpes-maritimes	ENSEMBLE ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Sports et loisirs (RZ2)	407	424	s	s	407	424	s			
Action sociale (QB)	162	362	10 611	51,5%	155	346	9 920	3	4	s
Activités financières et assurances (kz)	48	292	4 073	s	0	4	s	42	207	3 335
Arts spectacles (RZ1)	260	261	421	21,1%	256	257	375	1	1	s
Enseignement (PZ)	173	217	4 210	57,4%	168	208	3 922	4	4	s
Services divers	138	183	1 569	1,0%	100	124	1 270	38	42	s
Santé humaine (QA)	48	125	5 982	40,5%	44	89	4 288	3	5	s
Hebergement et restauration (IZ)	22	32	128	s	21	31	s	1	1	s
Industrie + construction (BE+FZ)	17	18	94	0,2%	2	2	s	15	16	s
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	6	6	s	s	6	6	s			
Non-classes (94.99Z)	520	583	s	s	511	572	3 167	2	2	s
Ensemble des secteurs d'activité	1 801	2 503	32 139	10,6%	1 670	2 063	24 907	109	282	3 881

Source: Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 - s: secret statistique



Le secteur a progressé en termes d'emplois entre 2019 et 2023 avec une moyenne de +1,6%/an, pour un volume d'employeurs quasi-stationnaire (+0,5%/an) sur la période. Dans le détail par secteur d'activité, l'emploi ESS du 06 a nettement progressé (+4,5% par an en moyenne) dans le sport, et diminué (-2,9%/an) dans les activités culturelles.

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2023 dans le 06



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023
Données en fin d'année en glissement annuel

Pertinence du DLA

RÉSULTATS ET ENJEUX EN 2023

En 2023, le DLA 06 a accompagné 59 structures (toutes actions confondues) dont 6 sont adhérentes à l'APPASCAM pour la gestion sociale (2 en accompagnement individuel et 4 en collectif) :

- 43 structures accueillies dont 22 pour la 1^{re} fois sur le dispositif (soit 51 %) ;
- 12 ont suivi une ingénierie individuelle dont 9 pour la première fois ;
- 22 ont participé à l'une des 3 ingénieries collectives proposées ;
- 15 ont fait l'objet d'un suivi-post (1 structure n'a pas pu être suivi pour des raisons internes, et le sera en 2024).

NOS OBSERVATIONS

- On remarque un effet « retard » de l'impact de la crise sanitaire avec la fin du « Quoi qu'il coûte » sur le tissu économique, conjugué à d'autres crises aux effets multiples ;
11/59 structures font face à des difficultés financières de court terme ;
- Un changement sociétal fait apparaître ou renforce le constat des emplois en tension sur bon nombre de secteurs (hôtellerie, animation, aide à la personne, etc.) ;
11/59 structures font face à des tensions de recrutement ;
- Un renouvellement générationnel est toujours d'actualité ;
8/59 structures peinent à étoffer leur conseil d'administration et/ou à recruter des bénévoles ;

LES ENJEUX

L'amélioration de la qualité de l'emploi doit répondre à un panel d'enjeux que nous identifions de façon non exhaustive : la fonction employeur, la sécurisation des parcours professionnels via la formation initiale et continue des salariés ; la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ; la politique et la conduite des recrutements ; l'hybridation des formes de travail et des pratiques managériales (conséquences COVID), le maintien d'un climat social de qualité ou encore l'intégration du numérique dans les usages et pratiques de travail au quotidien.

Par ailleurs, le contexte des Alpes-Maritimes, dont certains éléments sont présentés ci-dessus met en avant des facteurs nous incitant aussi à définir et/ou à personnaliser des objectifs en cohérence avec les réalités du territoire : la prise en considération du renouvellement générationnel, un cadre de vie onéreux face à des salaires du secteur non marchand parfois peu attractifs, des difficultés de recrutement qui s'accroissent que ce soit par filière ou par cibles (exemples : la population senior, les jeunes, les personnes en situation de handicap, etc.).

RÉSULTATS ET ENJEUX EN 2024

En 2024, le DLA 06 a également accompagné 59 structures (toutes actions confondues) dont 4 sont adhérentes à l'APPASCAM pour la gestion sociale :

- 42 structures accueillies dont 15 pour la 1^{re} fois sur le dispositif (soit 35 %) ;
- 12 ont suivi une ingénierie individuelle dont 7 pour la première fois ;
- 24 ont participé à l'une des 4 ingénieries collectives proposées ;
- 13 ont fait l'objet d'un suivi post (12 + 1 report de 2023).

NOS OBSERVATIONS

Si les enjeux précisés ci-dessus sont plus que jamais d'actualité, notre observation de terrain au cours de l'année 2024 sur l'ensemble des 59 structures accueillies et/ou accompagnées nous imposent une attention particulière sur les axes suivants :

- Consolidation économique avec le recours à des instruments financiers adaptés et négociés en amont avec les partenaires bancaires, notamment pour anticiper l'impact du recours au FSE ;
24/59 structures font face à des difficultés financières de court terme, soit une augmentation significative par rapport à 2023 ;
- Adaptation du projet stratégique en cohérence avec les moyens pour exercer l'activité et l'anticipation des reprises de locaux par les bailleurs (annoncée mais souvent ignorée), voire une mise aux normes qui tarde à être engagée faute de moyens financiers ;
10/59 structures accueillies font face ou ont fait face à des problèmes de locaux : 1 EAJE a dû cesser son activité faute de solution ;
- Intégration de la transformation écologique au cœur de la réflexion stratégique et de sa déclinaison opérationnelle en cohérence avec les engagements souscrits (signature de charte avec les collectivités, par exemple) ;
21/59 structures ont intégré la TE au cœur du projet stratégique ;
- Politique d'intégration des forces vives : nouveaux membres pour renouveler des conseils d'administration vieillissants et/ou de salariés afin d'espérer s'inscrire dans la stabilité des équipes ;
14/59 structures font face à des problèmes de renouvellement des gouvernances et/ou à des gouvernances peu soutenantes ;

LES ENJEUX

L'exigence de se soumettre à la législation réglementaire est un enjeu majeur pour pouvoir anticiper sur d'éventuelles contraintes liées aux demandes de financement ou aux AAP :

- La mise en conformité avec la RGPD qui semble peu investie dans certaines structures alors même qu'elles y sont soumises de par leurs activités ;
- Le recours à des professionnels en comptabilité afin de produire des bilans et comptes de résultat fiables en cohérence avec les exigences des financeurs.

La consolidation de fonds propres, lesquels restent insuffisants pour la plupart des structures qui se sont fragilisées sur les 3 dernières années, ce qui freine leur capacité à investir de nouveaux projets, alors que l'on observe des fins de cycles.

Une anxiété palpable dans certains secteurs : EAJE, SIAE qui pèse sur les équipes de direction et qu'il conviendrait d'accompagner.

ANALYSE

Le DLA a le double objectif d'accompagner les structures à intégrer les différentes obligations auxquelles elles sont assujetties, tout en leur permettant d'investir la prospective et l'anticipation dans l'objectif d'une pérennité. Cette dernière nécessite de réactualiser le projet en adéquation avec un contexte mutant et complexe : ce qui signifie d'observer l'évolution des besoins du territoire pour y répondre et d'accepter la fin de cycle de certaines activités.

FOCUS ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS

Les accompagnements collectifs incarnent la dimension partenariale du DLA 06 qui s'inscrit sur son territoire et avec ses partenaires financeurs et opérationnels. En effet, en 2024 ils ont été déployés sur la base de constats partagés notamment par la CAF des Alpes Maritimes et par la DDETS 06.

Les ingénieries collectives nous permettent de répondre à des problématiques communes tout en créant des espaces d'échanges privilégiés entre pairs. Au-delà de bénéficier d'un diagnostic et d'un accompagnement spécifique, les structures sortent de logiques individualistes pour se tourner vers de la coopération. Enfin, ces accompagnements nous permettent de questionner et d'observer les secteurs d'activité sur des échantillons significatifs et de produire des synthèses qui viennent alimenter le rôle d'observatoire du DLA.

FOCUS ANCRAGE PARTENARIAL

Le DLA 06 bénéficie d'une bonne visibilité sur le territoire et son équipe continue de renforcer la collaboration avec les partenaires proposant des dispositifs complémentaires à l'action du DLA, lesquels permettent de contribuer à la consolidation des structures accueillies.

Cette étroite collaboration offre la capacité à s'inscrire dans la formalisation de parcours d'accompagnement : 106 actions d'accompagnement ont été préconisées en 2023, que ce soit amont ou post ingénierie sur les 30 diagnostics réalisés, elles concernent en priorité INTER MADE, PRO BONO LAB, UNIFORMATION, France Active (SOS Rebond et sur l'apport en fonds associatifs).



EXEMPLE

COLLECTIF IAE

Sur le département des Alpes Maritimes, on dénombre 16 chantiers d'insertion répartis sur l'ensemble du département et dont certains sont adossés à une entreprise d'insertion (cette dernière évolue sur le champ concurrentiel). Si la plupart des structures associatives ont une ancienneté remarquable, il n'en demeure pas moins qu'elles ont souvent été fragilisées par les multiples mutations. Le contexte actuel met à nouveau en lumière des facteurs de risque et les services compétents de la DDETS 06 ont souhaité que le DLA 06 investisse

un accompagnement ciblé afin de leur permettre d'anticiper une nouvelle fragilisation.

Nous repérons au travers de nos diagnostics, une volonté inhérente à une nécessité de s'engager sur de nouveaux projets et notamment de diversifier les activités face à l'observation de fins de cycles. Or, cette synthèse dévoile aussi un certain nombre de fragilités qu'il convient d'éradiquer avant de s'aventurer dans une phase de développement qui pourrait avoir pour impact de fragiliser davantage les organisations, et par voie de conséquence

les modèles économiques. Cet enjeu est renforcé par l'observation de publics plus complexes à accompagner, et dont le cumul de freins à l'emploi se juxtapose parfois à la présence d'addictions pour lesquelles l'accompagnement des encadrants techniques et des CIP s'avère insuffisant. Ces difficultés accrues peuvent rendre difficiles les obligations de production, lesquelles sont directement liées à la capacité de générer un chiffre d'affaires, qui nous le rappelons, reste la variable d'ajustement de l'équilibre du modèle économique.

TEMOIGNAGE

“ L'accompagnement DLA permet de faire un point d'étape et de prendre du recul pour s'engager dans la pérennité : on sait mieux où on va ! ”

Histoire vivante

Perspectives

Nous observons un durcissement contextuel qui impose de renforcer l'accompagnement par des suivis plus resserrés, notamment en termes de pilotage et de suivi d'indicateurs économiques. La plupart des structures accompagnées se trouvent prises en étau entre la nécessité d'un développement incontournable qui les inscrit dans une forme de « course aux appels à projets », et des fins de cycles d'activités qu'elles n'ont pas anticipées ou bien trop tardivement. Si elles suivent la préconisation de la diversification d'activités, elles n'ont pas toujours les ressources pour vérifier que leur structure financière le leur permet.

AXE 1 RENFORCER LE PILOTAGE ET LA DÉMARCHÉ D'ANTICIPATION

Le pilotage de l'activité au long cours reste l'unique garantie pour permettre aux acteurs associatifs d'anticiper sur la base de projections factuelles, ces dernières doivent favoriser l'émergence de scénarios destinés à renforcer la prise de décision pour sécuriser le projet et évaluer les besoins à court et moyen terme. L'évolution des modes de financement et la nécessité de les diversifier, avec notamment le recours à des financements privés ou encore les sollicitations dans le cadre d'Appels à projet tout au long de l'année, conduisent les structures de l'ESS à réviser régulièrement leurs prévisions en fonction des réponses obtenues avec l'impact d'une insécurité budgétaire permanente qu'il convient de limiter en se donnant les moyens d'une anticipation au long cours afin d'éviter toute forme d'épuisement, voire des situations de burn-out.

AXE 2 DÉVELOPPER LES RESSOURCES PAR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE « COMMERCIALE » ADAPTEE

Les structures de l'ESS se trouvent dans l'obligation de générer davantage de chiffre d'affaires face aux diminutions des engagements publics : une démarche qui implique d'identifier son marché et son potentiel, de connaître ses concurrents et de maîtriser des compétences commerciales pour pouvoir construire une stratégie adaptée et réaliste. La capacité à argumenter et à négocier deviennent donc indispensables pour se rapprocher des partenaires privés et s'inscrire dans un partenariat gagnant-gagnant. Génératrices d'impact social sur leur territoire, les structures de l'ESS doivent être en capacité de faire valoir la plus-value qu'elles déploient quotidiennement au service de leurs publics cibles afin d'initier des collaborations, et ainsi renouveler et/ou adapter leur offre de services.

AXE 3 ACCOMPAGNER LE RENOUVELLEMENT DES GOUVERNANCES ET L'INTRODUCTION DE COMPÉTENCES ADAPTEES

Si les structures du secteur médico-social sont généralement pourvues de compétences et d'expertises fines que l'on retrouve aussi bien au sein des directions que des conseils d'administration, il n'en est pas de même pour de nombreuses gouvernances des autres secteurs d'activité. À cela, l'évolution du bénévolat depuis la crise sanitaire impose de prendre en compte une mobilisation moins importante de l'engagement. Or les structures de l'ESS, notamment associatives, ne peuvent faire fi d'un portage de projet par un conseil d'administration, au risque d'observer des dérives de gestion de fait sur les directions. Ces dernières se retrouvent parfois en situation de surmenage par l'absence et/ou le manque de soutien d'une gouvernance vieillissante et/ou peu impliquée dans la gestion. On repère par exemple sur les EAJE associatifs, des gouvernances peu impliquées dans la négociation avec leurs partenaires financiers, dont ils ne comprennent pas toujours les contraintes et les attentes. La captation de nouveaux bénévoles implique de pouvoir les accueillir et les intégrer au cœur du projet, une démarche qui mérite d'être soignée et investie au long cours afin de pouvoir assurer le renouvellement des gouvernances dans la durée.

Bouches-du-Rhône

Enjeux territoriaux

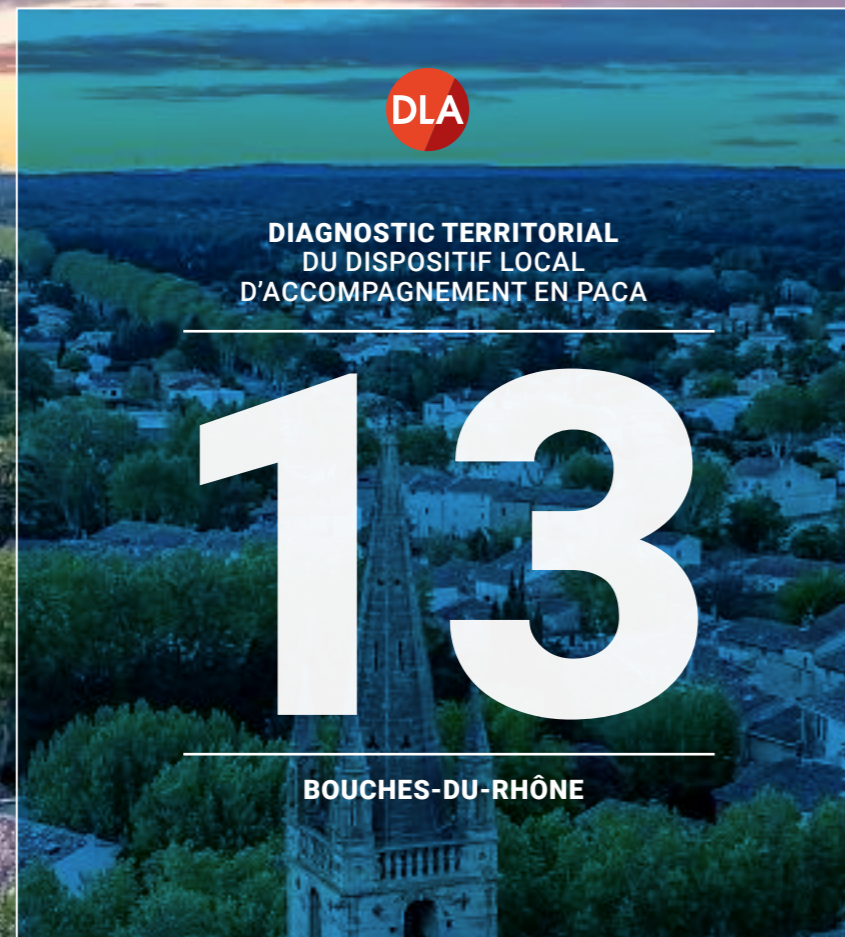
L'ESS DANS LES BOUCHES-DU-RHÔNE

Avec 4 771 entreprises et 79 664 salariés, l'ESS sur le 13 représente 12,8% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 17 salariés /entreprise ESS.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur le 13

13 Bouches- du-Rhône	ENSEMBLE ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Action sociale (QB)	500	1 004	31 718	67,1%	493	972	30 847	1	2	s
Sports et loisirs (RZ2)	868	890	3 321	57,8%	868	890	3 321	0	0	0
Arts spectacles (RZ1)	812	823	1 909	52,1%	800	810	1 763	9	10	s
Enseignement (PZ)	546	682	12 219	71,6%	529	657	11 681	16	21	s
Services divers	476	563	5 572	1,7%	371	420	4 228	100	132	1 092
Activités financières et assurances (KZ)	73	398	7 985	s	2	6	s	53	248	5 108
Santé humaine (QA)	71	145	7 063	25,6%	69	112	5 354	1	1	s
Industrie+construction (BE+FZ)	63	71	731	0,6%	6	7	93	57	64	638
Hebergement et restauration (IZ)	35	70	377	1,0%	33	67	368	2	2	s
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	18	19	80	s	11	11	s	7	8	s
Non-classes (94.99Z)	1 309	1 417	8 689	s	1 304	1 408	8 661			
Ensemble des secteurs d'activité	4 771	6 082	79 664	12,8%	4 486	5 360	66 437	246	488	7 290

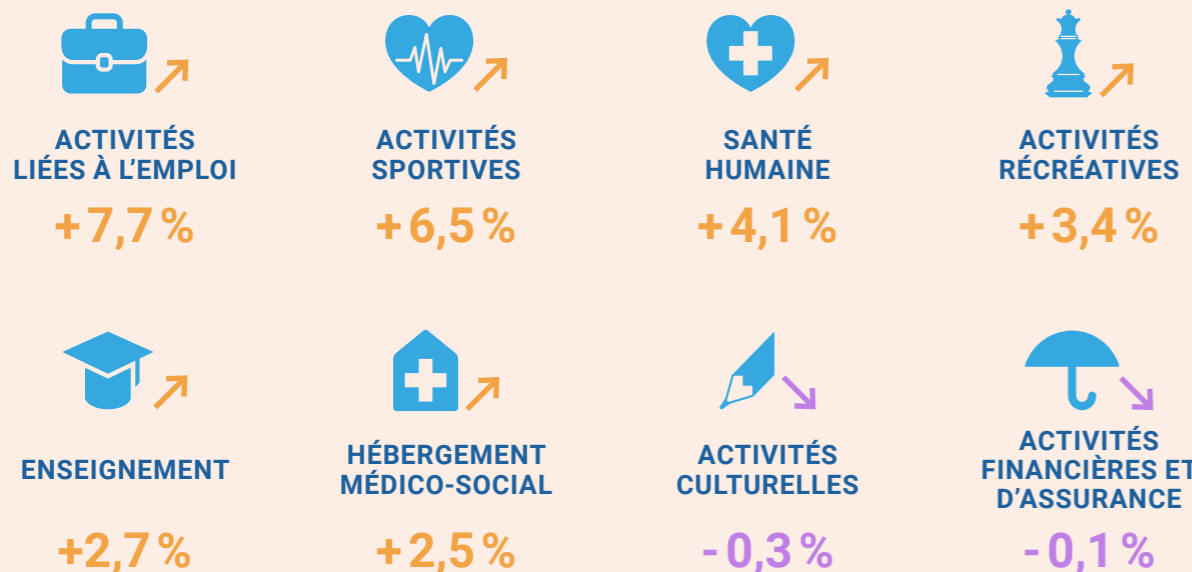
Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 – s : secret statistique



L'ESS a progressé en termes d'emplois entre 2019 et 2023 avec une moyenne de +1,9%/an, ainsi qu'en termes d'employeurs mais à un rythme plus faible (+0,9%/an) sur la période.

Les Bouches-du-Rhône sont le seul département qui connaît une croissance de l'emploi sur l'ensemble des secteurs d'activité où interviennent les entreprises de l'ESS. En particulier, l'emploi ESS du 13 a fortement progressé dans les activités liées à l'emploi (groupements d'employeurs, agences d'intérim avec +7,7% par an en moyenne) et dans le sport (+6,5%/an).

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2023 dans le 13



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023 – Données en fin d'année en glissement annuel

CONTEXTE DÉPARTEMENTAL

UN DÉPARTEMENT RICHE EN ENTREPRISES DE L'ESS

Les Bouches-du-Rhône comptent un tissu dense d'associations actives, estimé entre 46 000 et 50 000, soit une densité de 23 à 24 associations pour 1 000 habitants (contre 21 à 22 à l'échelle nationale). Parmi celles-ci, environ 4 500 associations sont employeuses (8,97% des associations du territoire), totalisant près de 66 500 salariés. Les associations représentent une écrasante majorité des organisations de l'ESS du département (94%), aux côtés de 246 coopératives et 39 autres statuts.

Cette dynamique associative se reflète dans les activités du DLA 13 : 93% des accueils et 89% des accompagnements individuels réalisés en 2024 concernaient des associations locales.

Toutefois, la forte concentration d'organisations ESS s'accompagne de certains défis majeurs :

- **Concurrence pour les financements** : un manque de culture de la coopération entre organisations accentue cette tension ;
- **Diversité et disparités des structures** : du fait de la

variété des tailles et des secteurs, allant de la TPE à la PME ESS, les besoins d'accompagnement sont hétérogènes et nécessitent des réponses adaptées ;

- **Augmentation des sollicitations** : avec un tissu ESS dense, le DLA 13 doit gérer un volume croissant de demandes, sans toujours pouvoir y répondre pleinement.

UNE COHÉRENCE TERRITORIALE À NUANCER

Bien que le département constitue un échelon administratif cohérent, certains territoires débordent des limites départementales, comme les bassins de vie d'Arles, Saint-Rémy-de-Provence ou Pertuis. Ces réalités interdépartementales impliquent des réponses adaptées pour les entreprises de l'ESS concernées.

De plus, Marseille se distingue comme pôle central, concentrant la majorité des entreprises de l'ESS départementales et des dispositifs d'accompagnement, mais également marquée par des inégalités internes : centre-ville populaire, quartiers politiques de la ville, et arrondissements aisés. À l'inverse, les petites communes rurales manquent souvent de services d'accompagnement, obligeant les associations locales à s'organiser seules ou à n'avoir qu'un interlocuteur de proximité – sa commune – voire chercher un soutien éloigné. Cette fracture territoriale appelle à un renforcement de la couverture territoriale et de la coopération avec les relais locaux.

Pertinence du DLA

UN DISPOSITIF ANCRÉ DANS SON TERRITOIRE...

Le DLA 13 occupe une place centrale dans l'écosystème d'accompagnement départemental, répondant aux réalités socio-économiques diverses des Bouches-du-Rhône. Avec 111 structures accueillies et 125 accompagnées (bénéficiaires d'un diagnostic et/ou d'une ingénierie et/ou d'un suivi post ingénierie) à date du 21/11/2024, il agit comme une porte d'entrée stratégique pour les entreprises de l'ESS, permettant à la fois un diagnostic global et une orientation vers des dispositifs complémentaires. En 2023, il y avait 92 structures accueillies pour 124 structures accompagnées.



RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION

Un exemple illustrant le rôle du DLA est celui d'Arles, un territoire isolé confronté à un manque de synergies locales. Face à cette réalité, l'équipe du DLA 13 a travaillé en lien étroit avec les acteurs clés du territoire pour

identifier les besoins et organiser un accompagnement collectif destiné aux structures ESS de la commune. Cette initiative a permis une double avancée : d'une part, les organisations ont pu renforcer leurs compétences

sur des thématiques économiques et financières spécifiques ; d'autre part, cet espace a favorisé les rencontres entre pairs, ouvrant la voie à une coopération locale renforcée.

Le DLA permet une triple mise en lien qui constitue sa valeur ajoutée :

ARTICULATION AVEC LES DISPOSITIFS EXISTANTS

Le DLA agit comme un pivot entre les dispositifs d'accompagnement, permettant de conjuguer son intervention avec celle d'autres acteurs du territoire. Cela aide les structures à résoudre des problématiques complexes tout en découvrant des solutions dont elles n'auraient pas forcément connaissance. En cela, le DLA agit comme une porte d'entrée qualifiée dans l'écosystème ESS.

RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION LOCALE

Le DLA joue également un rôle de catalyseur de coopération entre les structures accompagnées, notamment à travers des accompagnements collectifs ciblés. Ces initiatives visent à encourager les dynamiques locales en s'appuyant sur des territoires ou des secteurs spécifiques. Si la coopération inter-structure reste embryonnaire dans les Bouches-du-Rhône en raison de la concurrence entre les entreprises de l'ESS, l'envie de collaborer est bien réelle. Toutefois, les espaces permettant de structurer cette coopération font souvent défaut. Le DLA s'impose ainsi comme une réponse concrète à ces enjeux.

COORDONNER LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le DLA joue également un rôle majeur dans la mise en relation des acteurs de l'accompagnement, notamment à travers les comités d'appui organisés tout au long de l'année. Ces comités constituent des espaces uniques de dialogue et de coordination, car aucune autre instance ne rassemble ces acteurs pour réfléchir à l'articulation des différentes offres d'accompagnement disponibles dans le département.

Ces temps d'échange permettent non seulement d'enrichir les plans d'accompagnement des structures accompagnées par le DLA, mais aussi de partager, avec nos partenaires, les besoins identifiés sur le terrain. Ensemble, nous pouvons ainsi co-construire des réponses adaptées aux attentes et enjeux des organisations.

L'ancrage partenarial du DLA se reflète dans son action : en 2024, plus de quarante orientations ont été réalisées vers nos partenaires (deux fois plus que l'année précédente), témoignant de l'amélioration de la solidité et de la pertinence de cette coopération. Ces connexions renforcent l'efficacité et la complémentarité de l'écosystème d'accompagnement dans un département où les sollicitations sont nombreuses et les besoins variés.

UN SOUTIEN FACE AUX DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES DE L'ESS

Plusieurs dispositifs existent pour soutenir l'émergence et la création d'initiatives, ou encore pour répondre à des besoins sectoriels spécifiques (culture, sport, milieu carcéral, agriculture...). Toutefois, le DLA se distingue en tant qu'unique dispositif du département capable d'accompagner de manière globale toutes les structures de l'ESS employeuses. Grâce à son approche à 360°, le DLA permet aux

organisations de prendre du recul sur leur projet global, une opportunité précieuse dans un contexte où de nombreuses structures peinent à faire face aux défis du quotidien. En offrant cet espace de réflexion stratégique, le DLA agit comme une véritable bouffée d'oxygène : il aide à anticiper l'avenir, à consolider les projets et les stratégies, et, in fine, à pérenniser les emplois.

...AVEC DES BESOINS D'ADAPTATION

DES RÉALITÉS SOCIO-ÉCONOMIQUES CONTRASTÉES

Historiquement, une grande partie des accompagnements du DLA s'est concentrée sur Marseille. Cette ville, en tant que deuxième commune de France, abrite un vivier dense de structures de l'ESS, en réponse à des besoins sociaux importants et une forte concentration d'acteurs et de ressources autour du territoire marseillais.

Les Bouches-du-Rhône se caractérisent par une forte hétérogénéité territoriale, entre Marseille et ses quartiers populaires, et des zones plus rurales ou périurbaines. Ces spécificités appellent à des interventions différenciées selon les besoins des structures ESS : des initiatives de proximité pour les petites communes, et des accompagnements plus sectoriels ou stratégiques pour les projets d'envergure.

TERRITORIALISATION DES ACTIONS DU DLA 13

Depuis 2022, le DLA 13 s'efforce de territorialiser davantage ses interventions en veillant à accompagner les structures sur tout le département. Cet effort s'est concentré en 2023 sur les accompagnements individuels de structures localisées hors Marseille. En 2024, ce travail sur les accompagnements individuels s'est prolongé et deux accompagnements collectifs ont été organisés hors de Marseille : Arles (Pilotage économique et financier) et Aix-en-Provence (Diversification des ressources).

Ces initiatives témoignent d'une volonté de délocaliser les accompagnements collectifs et de répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire.

De plus, depuis 2024, un découpage territorial a été mis en place entre les trois co-responsables du DLA 13, renforçant la proximité avec les partenaires locaux et les réalités de chaque bassin de vie.

Ce découpage territorial permet une meilleure proximité avec les réalités locales, tout en favorisant une coordination adaptée entre les acteurs. Cette approche, combinée à une logique de territorialisation et de délocalisation des accompagnements collectifs, garantit une prise en compte fine des dynamiques propres à chaque bassin de vie, tout en renforçant l'accessibilité des dispositifs pour les structures éloignées des grands pôles urbains.

RÉPONSES SECTORIELLES FACE AUX CRISES

Outre cette volonté de délocaliser de manière physique les accompagnements collectifs, le DLA répond aussi à des besoins mutualisés pour des secteurs spécifiques. Le DLA a ainsi consacré une attention particulière aux SIAE à l'échelle départementale. Ce secteur constitue une priorité stratégique, notamment pour les services de l'État tels que la DREETS et la DDETS, qui pilotent et financent des actions ciblées pour accompagner ces acteurs essentiels de l'emploi et de l'inclusion sociale.

Pour ce faire, un accompagnement collectif dédié aux ACI a été développé en 2024, en collaboration avec Chantier École PACA, pour soutenir ce secteur stratégique, particulièrement touché par les mutations économiques.

Ces actions collectives témoignent d'une volonté constante de répondre au mieux aux besoins des organisations de l'ESS et montre un lien partenarial pour répondre aux enjeux d'un secteur en mutation.

Perspectives

RENFORCER L'ANCRAGE TERRITORIAL

Pour répondre aux besoins des entreprises de l'ESS hors Marseille, l'expérimentation de découpage territorial sera poursuivie en 2025. Cette approche permettra un rapprochement avec les relais locaux dans les petites et moyennes communes et une meilleure compréhension des besoins spécifiques des entreprises de l'ESS éloignées des pôles urbains majeurs.

DÉVELOPPER DES RÉPONSES ADAPTÉES FACE AUX CRISES

Face aux coupes budgétaires prévues, le DLA devra anticiper une explosion des besoins d'accompagnement en 2025. La coopération renforcée entre les acteurs de l'accompagnement sera essentielle pour construire des réponses agiles et collectives. Les accompagnements collectifs seront particulièrement mobilisés pour adresser ces nouveaux défis.

ÉVOLUER EN FONCTION DES MUTATIONS TERRITORIALES

Le DLA13 devra continuer à ajuster ses actions en fonction des transformations locales : politiques publiques, besoins socio-économiques, et réalités des entreprises de l'ESS. Le découpage territorial et les dynamiques partenariales propres à chaque bassin de vie (Marseille, Aix-en-Provence, Étang de Berre, etc.) seront des leviers clés pour garantir une réponse adaptée à la diversité des situations.

Var

Enjeux Territoriaux

CONTEXTE DÉPARTEMENTAL

Le Var se distingue par son attractivité résidentielle et touristique, avec une population de 1,1 million d'habitants en constante augmentation sous l'effet d'un solde migratoire positif. Cette dynamique, portée par l'arrivée de nombreux retraités, accentue le vieillissement démographique et la pression sur l'immobilier, compliquant l'accès au logement pour les jeunes actifs. Ce vieillissement génère des besoins en services de santé et en personnel qualifié pour les services à la personne. Les zones urbaines concentrent les emplois et les infrastructures. Les zones rurales éloignées des centres urbains et des services publics souffrent d'un sentiment de déclin.

La pauvreté est élevée dans certaines zones, notamment à l'ouest de Toulon, avec 15% des habitants vivant sous le seuil de pauvreté. Le littoral est économiquement dynamique, alors que l'arrière-pays manque d'infrastructures et de transports, accentuant la dépendance à la voiture et les inégalités sociales. 56% de l'emploi salarié est concentré sur 1% du territoire.

Le taux de chômage est de 7,4%, supérieur à la moyenne nationale, avec une forte concentration d'emplois saisonniers dans les services. Les secteurs du bâtiment et de la construction connaissent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, accentuée par le coût de la vie et la faible mobilité des travailleurs.

Le Var est exposé aux risques d'incendies, de sécheresses et d'inondations, rendant la transition écologique essentielle. La gestion de l'eau devient stratégique. Le développement des mobilités douces et des circuits courts vise à renforcer l'autonomie alimentaire et la résilience locale.

L'économie du Var repose sur le tourisme, l'immobilier, et les services publics, mais les emplois générés sont souvent précaires et saisonniers. Le secteur de la construction souffre du coût élevé des matériaux et de la rareté du foncier, rendant l'immobilier inaccessible à certains. Le secteur agricole et viticole, est impacté par le changement climatique. Par ailleurs, le taux de chômage (7,4%) et la pauvreté dans certaines zones, notamment à l'ouest de Toulon, reflètent les disparités économiques entre le littoral et l'arrière-pays. Face aux risques climatiques croissants, le département s'engage dans une transition écologique, notamment via des initiatives en faveur des circuits courts et des mobilités douces, pour renforcer la résilience de son territoire.



POINTS CLÉS DES ENJEUX

DÉPENDANCE AUX EMPLOIS SAISONNIERS

DISPARITÉS LITTORAL / ARRIÈRE-PAYS

ACCÈS DIFFICILE AU LOGEMENT POUR LES JEUNES

INÉGALITÉ DE TERRITOIRE

POPULATION VIEILLISSANTE SUR LE LITTORAL

JEUNES ACTIFS EN PÉRIPHÉRIE RURALE

CHÔMAGE SUPÉRIEUR À LA MOYENNE NATIONALE

AUGMENTATION DU CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE

PRÉCARISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET PROFESSIONNELLE RÉDUITE

LIEN MOBILITÉ ET ACCÈS À L'EMPLOI

LIEN SOCIAL ET INTERGÉNÉRATIONNEL

ACCÈS AUX SERVICES SANTÉ ET CULTURE EN ZONES ISOLÉES

AUTONOMIE ALIMENTAIRE

DÉVELOPPEMENT DES CIRCUITS COURTS

L'ESS DANS LE VAR

Ces tendances reflètent une ESS dynamique mais marquée par des évolutions contrastées selon les secteurs. Avec 1 790 entreprises et 28 863 salariés, l'ESS sur le 83 représente 13% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 16 salariés / entreprise ESS.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur le 83

83 Var	ENSEMBLE ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Action sociale (QB)	222	491	13 862	63,7%	219	470	13 012	1	2	s
Sports et loisirs (RZ2)	415	431	1 345	52,1%	415	431	1 345			
Activités financières et assurances (KZ)	51	277	3 070	s	1	1	s	41	215	2 431
Arts spectacles (RZ1)	210	215	335	30,4%	209	214	s	1	1	s
Enseignement (PZ)	159	202	3 007	69,8%	157	198	2 933	1	1	s
Services divers	132	190	1 092	1,0%	101	135	736	30	44	s
Hébergement et restauration (IZ)	26	105	515	2,9%	23	100	492	3	3	s
Santé humaine (qa)	21	66	2 539	24,3%	21	52	1 890			
Industrie + construction (BE+Z)	60	63	493	1,1%	3	5	76	57	58	417
Agriculture sylviculture et pêche (az)	13	15	37	s	10	10	s	3	4	12
Non-classes (94.99z)	481	533	2 568	s	481	533	2 568			
Ensemble des secteurs d'activité	1 790	2 588	28 863	13,0%	1 640	2 149	23 391	137	328	3 248

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 - s : secret statistique

Entre 2019 et 2023, l'emploi dans l'ESS du Var a connu une croissance annuelle moyenne de +1,4%, tandis que le nombre d'employeurs est resté presque stable (+0,3% par an). Cette progression globale masque des disparités sectorielles :

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2023 dans le 83



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023 - Données en fin d'année en glissement annuel

ENJEUX DE L'ESS DANS LE VAR

THÉMATIQUES CLÉS

RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL ET DES COMPÉTENCES

Près de 43% des postes dans l'ESS devront être renouvelés d'ici 2028 en raison des départs à la retraite. Les structures doivent assurer le transfert de savoirs par la formation et le mentorat, tout en rendant ces métiers attractifs pour les jeunes générations.

RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE DES PETITES STRUCTURES

Les PME de l'ESS sont fragilisées par la réduction des aides publiques et la dépendance aux subventions. Un soutien est nécessaire pour diversifier leurs revenus (partenariats publics-privés) et stabiliser leur situation financière.

DÉVELOPPEMENT DES SECTEURS PORTEURS

L'action sociale représente 47% de l'emploi ESS dans le Var, avec un potentiel de croissance grâce à la demande accrue en services à la personne. D'autres secteurs porteurs incluent le sport, l'enseignement et les services.

ADAPTATION AUX REFORMES PUBLIQUES

Les baisses d'aides (notamment les dons et contrats aidés) impactent directement les finances des petites structures. L'ESS aurait besoin de mesures fiscales adaptées pour sécuriser ses financements.

RÉPONSE AUX BESOINS LOCAUX ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

L'ESS est particulièrement active en zones rurales et périurbaines, notamment dans des intercommunalités où elle représente jusqu'à 27% de l'emploi privé. La mutualisation des ressources et le développement de tiers-lieux pourraient renforcer le lien social et l'inclusion.

VALORISATION DE L'IMPACT SOCIAL

Les structures ESS doivent mieux communiquer sur leur impact social pour attirer partenaires et financements. La mise en place d'indicateurs et de labels pourrait accroître leur visibilité et leur crédibilité auprès des bailleurs et du grand public.

DYNAMIQUE CULTURELLE

Le secteur culturel du Var, marqué par une concentration des équipements en zone littorale, subit une crise. Les petites structures culturelles manquent de financements, et l'emploi culturel a baissé de 19% par an entre 2019 et 2023.

STRUCTURES DOMINANTES

Forte présence de micro-établissements et petits établissements.

Rôle essentiel des associations dans l'action sociale (enfance, travail adapté, hébergement).

VIELLISSEMENT ET BESOINS SOCIAUX

Accompagnement face au vieillissement, aux déserts médicaux, et au chômage.

Développement des services : aide à domicile, accès aux soins, insertion professionnelle.

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET AGRICULTURE

Enjeux fonciers et implantation de producteurs (Loi Egalim).

Priorités : circuits courts, agriculture durable, gestion des déchets (Loi AGEC).

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Réduction de l'isolement rural, mobilité, et accès à la culture.

Réponses aux tensions sur l'emploi via GPEC territoriale.

AXES D'ACCOMPAGNEMENT

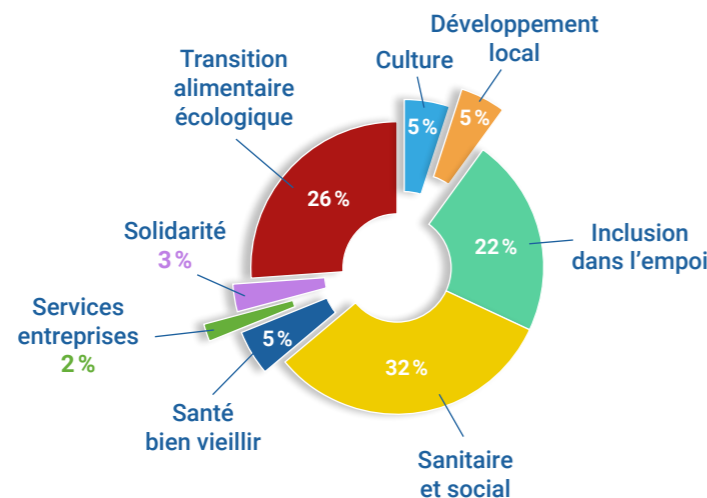
Renforcer l'ESS en zones rurales.

Soutenir les structures fragiles avec des outils financiers ciblés.

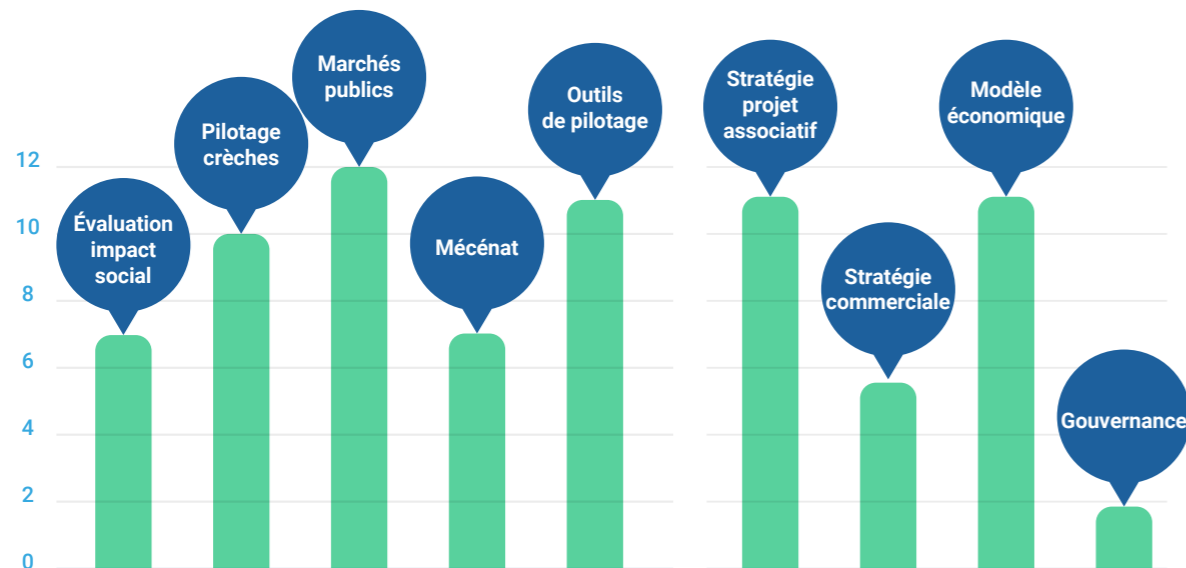
Développer la coordination entre acteurs locaux (CAF, DDETS, France Active).

Pertinence du DLA

En 2023 et en 2024
55 structures
 ont été accompagnées par un soient 110 au total.



THÉMATIQUES PRINCIPALES D'ACCOMPAGNEMENT



À travers les accompagnements réalisés par le DLA du Var nous pouvons identifier différents enjeux pour les structures de l'ESS :

- Elles souffrent d'une fragilité économique liée à leur dépendance aux subventions publiques et pour certaines des difficultés de trésorerie en lien avec des fonds associatifs limités ;
- Les problèmes de gouvernance se manifestent par des difficultés à renouveler les conseils d'administration et à attirer des bénévoles. En parallèle, le besoin en renforcement des compétences est criant, notamment en gestion financière, communication et stratégie associative ;

- La mise en concurrence par les appels à projets pénalise les petites structures, tandis que les grands acteurs de l'ESS s'implantent dans les territoires par absorption de structures fragiles. Les charges administratives mobilisent des ressources au détriment des activités de terrain ;
- Par ailleurs, l'attractivité des métiers reste faible, aggravant les difficultés de recrutement, malgré des revalorisations salariales ;
- Enfin, les dirigeants semblent évoluer vers une posture plus entrepreneuriale, nécessitant une adaptation des compétences et d'anticipation de l'évolution de leur environnement, tandis que les gouvernances peinent à se renouveler, menaçant la pérennité des structures.

CONSÉQUENCES SUR LES STRUCTURES

Ce contexte a pour les structures accompagnées par le DLA Var des répercussions sur leur fonctionnement. La fragilité économique, les difficultés de trésorerie, et les problèmes de gouvernance se traduisent par une charge mentale et de travail importante pour les dirigeants, confrontés à une pression constante sans moyens supplémentaires. L'accumulation de responsabilités administratives et la gestion des incertitudes renforcent les risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel). De plus, l'absence de ressources et de compétences suffisantes limite l'anticipation des difficultés économiques, réduisant les capacités de mise en œuvre d'actions correctives pour redresser la situation. Les structures doivent également faire face à la mise en concurrence généralisée, aux mutations des gouvernances, et à une faible attractivité des métiers, ce qui accentue leur instabilité et leur incapacité à se projeter sereinement sur le long terme.

TEMOIGNAGES

“ Le chargé de mission a été dans un premier temps à l'écoute de nos attentes. Dans un deuxième temps, nous a fait la proposition de suivi et ses objectifs. Le DLA est pour nous une radiographie de notre structure. Il nous permet de mettre en avant nos points forts mais aussi et surtout les points qui restent à améliorer ”

Ciné Bleu

LE DLA, UN OUTIL EN RÉPONSE AUX ENJEUX DU TERRITOIRE

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIFS ET RÔLE
Soutien au développement des projets ESS	Renforcer un écosystème d'accompagnement et de financement pour les structures ESS, tout au long du cycle de vie des projets. Coordination avec les réseaux locaux (France Active, CRESS, Initiative Var) pour créer des parcours d'accompagnement adaptés aux spécificités de chaque structure.
Coordination et structuration des acteurs	Structurer les réseaux ESS locaux pour renforcer les dynamiques de coopération et de mutualisation entre les structures, en facilitant les liens entre ESS et économie classique, collectivités, et centres de recherche. Développer des actions de sensibilisation pour promouvoir les valeurs et les métiers de l'ESS.
Renforcement de la résilience économique	Accompagner les petites structures ESS dans la diversification de leurs revenus (modèles hybrides, subventions, partenariats public-privé) et dans l'optimisation de leur gestion pour stabiliser leur activité et éviter les fermetures.
Insertion par l'activité économique (IAE)	Le DLA soutient les structures ESS dans la création d'emplois locaux pour les publics éloignés de l'emploi, notamment via des projets écologiques (gestion forestière, agriculture durable, recyclage, espaces verts) qui favorisent l'insertion socio-professionnelle. Il permet de favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi qui peuvent acquérir des compétences professionnelles et sociales.
Transition écologique, économie circulaire et agriculture durable	Promouvoir les projets de transition écologique, incluant la création de projet nourriciers, de transformation locale, le soutien aux circuits courts. Encourager l'économie circulaire (recyclage, réutilisation) pour réduire l'impact environnemental. Accompagner les projets ESS visant à réduire les déchets, à renforcer l'autonomie alimentaire. Encourager les initiatives agricoles durables (coopératives, jardins partagés, fermes pédagogiques), pour renforcer la résilience écologique et la sécurité alimentaire, en lien avec les enjeux de transition écologique.
Mobilité solidaire et lutte contre l'isolement	Soutenir des initiatives de mobilité partagée pour améliorer l'accès aux services et aux bassins d'emploi, en particulier dans les zones rurales enclavées où le transport en commun est limité. Permettre une intégration économique des populations rurales grâce à des solutions de transport solidaire pour faciliter les déplacements des populations isolées et améliorer leur accès aux services
Cohésion sociale et développement territorial	Favoriser la création de tiers-lieux, l'accompagnement des centres sociaux et espaces de coworking pour offrir des espaces de rencontre et d'échanges entre les acteurs ESS et les citoyens. Ces lieux hybrides facilitent l'innovation sociale, l'entrepreneuriat, le renforcement des liens et la cohésion sociale. Ces outils permettent de rompre l'isolement et de soutenir l'entrepreneuriat local dans une démarche inclusive et citoyenne. Ils peuvent palier à l'absence de services publics sur les territoires notamment ruraux.
Valorisation de l'impact social	Accompagner les structures dans la mise en place d'outils d'évaluation d'impact social pour mieux démontrer leur utilité auprès des financeurs et du public. Encourager l'obtention de labels ou certifications pour augmenter leur visibilité et attractivité.
Dynamisation culturelle et lutte contre les fractures territoriales	Soutenir les petites structures culturelles dans la diversification de leur financement et le développement de programmations locales en zones rurales. Encourager la création d'espaces culturels hybrides (ateliers, résidences d'artistes) et la valorisation du patrimoine local pour réduire les inégalités culturelles.

Perspectives

L'ESS du Var évolue dans un contexte complexe, marqué par des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Les structures, souvent fragiles, font face à des enjeux de pérennité financière, de gouvernance et de développement des compétences. La transition écologique, les disparités territoriales et l'insertion professionnelle des publics éloignés du marché du travail sont des priorités qui nécessitent des accompagnements ciblés.

Le DLA joue un rôle important en soutenant les structures ESS dans l'adaptation à ces enjeux. Les recommandations stratégiques visent à renforcer leur capacité d'adaptation, encourager la mutualisation des ressources et favoriser l'émergence de projets innovants.

RECOMMANDATIONS POUR LE SOUTIEN AUX ENTREPRISES ESS

Pour renforcer l'impact et la pérennité des structures de l'ESS, plusieurs leviers d'accompagnement peuvent être activés.

- Renforcer l'accompagnement stratégique: former les dirigeants aux compétences entrepreneuriales, gestion de projet et anticipation stratégique ;
- Soutenir la gouvernance: sensibiliser et créer des dispositifs de soutien pour le recrutement de nouveaux membres ;
- Promouvoir la mutualisation des ressources: encourager les petites structures à mutualiser leurs moyens pour

renforcer leur capacité de réponse aux appels à projets ;

- Cibler les petites structures (< 5 salariés): mettre l'accent sur la gouvernance et la gestion financière ;
- Développer des parcours d'accompagnement intersectoriels: favoriser les synergies entre les secteurs culture, social et environnement au profit de la dynamisation des territoires ;
- Consolider les modèles économiques: promouvoir l'hybridation des financements et l'entrepreneuriat social ;
- Cibler les zones rurales et périurbaines: développer la visibilité des dispositifs dans ces zones.

PROSPECTIVE ET ENJEUX POUR L'ESS DANS LE VAR

Le diagnostic territorial du Var met en lumière plusieurs enjeux socio-économiques et environnementaux. Ces enjeux permettent de dégager des perspectives sur le rôle que peut jouer le DLA pour accompagner le développement de l'ESS dans le département.

RENFORCER LES CAPACITÉS D'ADAPTATION DES STRUCTURES ESS

Enjeu: Les structures de l'ESS, sont fragilisées par la dépendance aux subventions publiques et la suppression des dispositifs d'aide, tels que les contrats aidés. Cela accentue leur vulnérabilité économique et risque de compromettre leur pérennité.

Perspectives: le DLA doit poursuivre son soutien aux structures en:

- Favorisant l'hybridation des ressources, notamment en explorant de nouveaux modèles économiques, tels que les

partenariats public-privé, la diversification des sources de financement et le mécénat ;

- Encourageant la mutualisation des ressources entre les structures (partage d'équipements, services, etc.) pour optimiser la gestion et réduire les coûts ;
- Accompagnant les dirigeants dans le renforcement de leurs compétences entrepreneuriales, de gestion et d'anticipation stratégique, pour les aider à mieux répondre aux évolutions de l'environnement économique socio environnemental.

APPUYER L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Enjeu: Le taux de chômage dans le Var est supérieur à la moyenne nationale, avec une forte précarisation des emplois, particulièrement dans le secteur touristique et les services saisonniers.

Perspectives: le DLA doit poursuivre son soutien au SIAE et EA:

- Accompagner des projets d'insertion dans des secteurs porteurs, tels que la transition écologique (chantiers d'insertion dans l'agriculture écologique, la gestion forestière, le recyclage, etc.) ;
- Soutenir des initiatives locales créant des emplois pour les publics éloignés du marché du travail, tout en répondant aux enjeux environnementaux et économiques du territoire.

S'INSCRIRE DANS DES PROJETS SUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Enjeu: Le Var est particulièrement vulnérable aux effets du changement climatique (sécheresse, inondations, incendies), ce qui impacte l'agriculture, l'accès à l'eau et la gestion des déchets.

Perspectives: le DLA doit:

- Encourager le développement de projets locaux favorisant l'autonomie alimentaire (coopératives agricoles, circuits courts, fermes pédagogiques) ;
- Soutenir l'économie circulaire à travers des projets de réutilisation, recyclage, réduction des déchets, etc ;
- Faciliter la transition vers des pratiques agricoles durables dans un cadre résilient, face aux changements climatiques.

ACCOMPAGNER LA RÉDUCTION DES DISPARITÉS TERRITORIALES

Enjeu: Le Var est caractérisé par une forte disparité entre le littoral, qui connaît une dynamique économique, et l'arrière-pays en déclin démographique et économique, avec un isolement territorial et une inégalité d'accès aux services.

Perspectives: le DLA doit:

- Promouvoir la mobilité solidaire, notamment via des projets ESS visant à développer des services de mobilité partagée (taxi solidaires, covoiturage) dans les zones enclavées ;
- Soutenir les initiatives de développement territorial en favorisant les projets de cohésion sociale (centres sociaux, tiers-lieux, espaces de coworking) dans les zones rurales.

SOUTENIR LA GOUVERNANCE ET LE RENOUVELLEMENT DES COMPÉTENCES

Enjeu: Les gouvernances peinent à se renouveler et connaissent un vieillissement et près de 43% des postes dans l'ESS du Var devraient connaître des départs à la retraite d'ici 2028, ce qui représente un enjeu en termes de transfert de savoirs et d'attractivité des métiers.

Perspectives: le DLA doit:

- Encourager des programmes de mentorat et de formation interne pour conserver et transférer les compétences des salariés expérimentés ;
- Développer des stratégies d'attractivité des métiers de l'ESS auprès des jeunes, en mettant en avant l'utilité sociale et les perspectives de carrière avec du sens.

VALORISER L'IMPACT SOCIAL DES STRUCTURES DE L'ESS

Enjeu: Les structures ESS peinent à démontrer leur impact social, limitant leur capacité à attirer des financements et des partenaires.

Perspectives: le DLA doit:

- Accompagner la mise en place d'outils d'évaluation de l'impact social pour mieux valoriser les actions des structures auprès des financeurs et des citoyens ;
- Promouvoir l'obtention de labels ou certifications qui aideraient à renforcer la crédibilité et la visibilité des structures ESS.

DYNAMISER L'OFFRE CULTURELLE

Enjeu: Le secteur culturel dans le Var est fragilisé, avec un emploi en déclin et une concentration des infrastructures dans les zones littorales.

Perspectives: le DLA doit:

- Soutenir les petites structures culturelles en l'accompagnant dans la diversification de leurs financements et le renforcement de leurs compétences en gestion ;
- Encourager la création d'espaces culturels hybrides dans les zones rurales pour réduire la fracture territoriale et offrir une programmation adaptée aux besoins locaux.

Vaucluse

Enjeux Territoriaux

CONTEXTE DÉPARTEMENTAL

Le Vaucluse possède deux spécificités majeures. Tout d'abord, la position d'Avignon à la croisée de trois départements et deux régions en fait un territoire singulier, au cœur d'un réseau dense d'échanges et de mobilités. Cette configuration géographique renforce son rôle de carrefour régional, tout en créant des défis de coordination territoriale pour gérer les infrastructures et les services publics dans cette zone frontalière. La deuxième spécificité est l'Enclave des Papes qui constitue un territoire du Vaucluse totalement isolé du reste du département, entouré par la Drôme. Elle est administrativement attachée au Vaucluse, mais physiquement séparée, ce qui crée une situation atypique en termes de gestion et d'identité territoriale.

TERRITOIRE RURAL : ISOLEMENT MAIS SOLIDARITÉ

Le Vaucluse, avec une grande partie de son territoire classé comme rural, est un département qui combine deux réalités souvent contrastées : l'isolement d'une partie de ses habitants, lié à la faible densité de population et aux difficultés d'accès aux services, et une forte solidarité locale, nourrie par des réseaux de proximité et une tradition d'entraide.

Dans les zones rurales du Vaucluse, l'isolement géographique est une problématique majeure, exacerbée par plusieurs facteurs : faible densité de population ; accès limité aux transports et déclin des services de proximité.

En parallèle de cet isolement, les zones rurales du Vaucluse sont aussi le théâtre d'une forte solidarité locale, qui repose sur des traditions d'entraide et de proximité (réseaux informels d'entraide ; associations locales et rurales de solidarité ; initiatives de solidarité intergénérationnelle ; circuits courts et consommation locale).

POPULATION VIEILLISSANTE

Le Vaucluse, comme de nombreux départements français, est confronté à un phénomène de vieillissement de la population, une tendance qui s'accroît ces dernières décennies. Voici un aperçu des principaux facteurs et conséquences de cette évolution démographique.

La part des personnes âgées dans le Vaucluse ne cesse d'augmenter. Ce phénomène s'explique par plusieurs facteurs : l'allongement de l'espérance de vie, le déclin de la natalité et l'installation de nombreux retraités dans la région.

La répartition de cette population vieillissante est inégale dans le département. Les zones rurales sont particulièrement touchées, tandis que des villes comme Carpentras ou Orange connaissent également un vieillissement marqué, bien que certaines conservent un certain dynamisme économique et social. À Avignon et dans son agglomération, la proportion de seniors est également en hausse. Cette transformation démographique a des conséquences importantes comme une demande accrue en services de santé, la nécessité d'adapter

le logement et une baisse de la population active.

L'organisation des services publics doit évoluer pour répondre à ces enjeux. Les territoires ruraux, souvent mal desservis par les transports en commun, doivent s'adapter pour faciliter la mobilité des personnes âgées, l'absence de transports publics aggravant leur isolement. Par ailleurs, la demande en services d'aide à domicile, qu'il s'agisse d'assistance aux tâches quotidiennes ou de soins infirmiers, progresse fortement, nécessitant des investissements et la formation de personnel qualifié.

Il y a également un impact sur les entreprises de l'ESS. La part des effectifs salariés, de 55 ans et plus, est plus importante dans l'ESS que dans le reste de l'emploi privé. Les questions du renouvellement des salariés et notamment des dirigeants et de la formation sont donc primordiales. En effet, les départs à la retraite d'ici 2028 représentent 40% des emplois de l'ESS en Vaucluse. De plus, les Conseils d'Administration peinent également à être renouvelés.



CONTEXTE ÉCONOMIQUE

La situation économique du Vaucluse est marquée par plusieurs éléments clés :

Le tourisme : Le Vaucluse est une destination touristique prisée. Cela génère des emplois dans l'hôtellerie, la restauration et les services ;

L'agriculture : Le département est reconnu pour sa production agricole, notamment le vin, les fruits et légumes. L'agriculture biologique y prend également de l'ampleur, avec un intérêt croissant pour les circuits courts ;

L'industrie : Bien que moins dominante que le secteur des services, l'industrie est présente, avec des activités dans l'agroalimentaire, la chimie et la mécanique ;

Développement durable : Il y a une prise de conscience croissante autour des enjeux environnementaux, avec des initiatives pour promouvoir des pratiques durables dans divers secteurs ;

Taux de chômage : Le taux de chômage dans le Vaucluse peut varier, mais il est souvent supérieur à la moyenne nationale ;

Économie sociale et solidaire : L'ESS se développe, apportant des solutions innovantes à l'ensemble des secteurs cités ci-dessus, particulièrement en matière d'agriculture et de développement durable.

PRÉCARITÉ DE L'EMPLOI

Le Vaucluse est classé 5^e département le plus pauvre de France.

La précarité de l'emploi dans le Vaucluse est un phénomène préoccupant qui reflète certaines difficultés socio-économiques du département. Plusieurs facteurs contribuent à la précarisation de l'emploi dans cette région, notamment la saisonnalité des secteurs économiques dominants, un chômage élevé, et un marché du travail fragile.

Secteurs économiques saisonniers

Le Vaucluse est une région où l'économie repose en grande partie sur des secteurs fortement marqués par la saisonnalité (agriculture et tourisme), ce qui entraîne une part importante d'emplois précaires.

Chômage élevé

Le Vaucluse affiche traditionnellement des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale. Cette situation résulte d'une combinaison de facteurs : l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi et la forte proportion de jeunes sans qualifications. Le manque de formation professionnelle est d'ailleurs un facteur aggravant de la précarité et accentue la difficulté d'accès à des emplois stables.

Conséquences sociales et économiques

La précarité de l'emploi dans le Vaucluse a des conséquences importantes sur le tissu social et économique du département. La pauvreté et exclusion sociale : l'instabilité professionnelle conduit à des revenus irréguliers, voire insuffisants, ce qui aggrave la pauvreté. Les Inégalités territoriales : les zones rurales du Vaucluse sont davantage touchées par la précarité, avec un accès limité aux infrastructures de formation, aux transports, et aux opportunités d'emploi. L'accès au logement : l'instabilité professionnelle rend difficile l'accès à un logement stable, notamment pour les travailleurs saisonniers ou à faibles revenus.

L'ESS DANS LE VAUCLUSE

Avec 1 515 entreprises et 20 300 salariés, l'ESS sur le 84 représente 14% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 13 salariés/entreprise ESS.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2020) sur le 84

84 - Vaucluse	ENSEMBLE ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Non-classes (94.99Z)	357	389	s	s	354	386	1910	1	1	s
Sports et loisirs (RZ2)	293	302	787	s	293	302	787			
Action sociale (QB)	173	281	6829	71,4%	171	275	6551	1	2	s
Services divers	206	239	4106	5,7%	164	179	2439	42	47	s
Arts spectacles (RZ1)	234	236	s	s	230	232	371	2	2	s
Enseignement (PZ)	141	173	2500	s	139	170	s	2	3	s
Activités financières et assurances (KZ)	11	155	1621	s	0	1	s	6	105	1135
Industrie+construction (BE+FZ)	52	57	624	1,9%	1	2	s	51	55	s
Santé humaine (QA)	16	40	1345	25,6%	13	25	1168	1	1	s
Hebergement et restauration (IZ)	20	24	s	s	19	23	58	1	1	s
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	12	16	s	s	3	6	81	8	9	s
Ensemble des secteurs d'activité	4 771	6 082	79 664	12,8%	4 486	5 360	66 437	246	488	7 290

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2020 - s : secret statistique

L'ESS dans le Vaucluse a nettement progressé en termes d'emploi entre 2019 et 2023 avec une moyenne de +2,2%/an (meilleur taux départemental), pour un volume d'employeurs en légère régression (-0,4%/an) sur la période.

Dans le détail par secteur d'activité, l'emploi ESS du 84 a très fortement progressé dans les activités sportives (+10,3% par an en moyenne), et fortement diminué (-7,5%/an) dans les activités récréatives.

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2023 dans le 84



ACTIVITÉS
SPORTIVES

+10,3%



HÉBERGEMENT
MÉDICO-SOCIAL

+4%



SANTÉ
HUMAINE

+3,4%



ENSEIGNEMENT

+3,1%



ACTIVITÉS
LIÉES À L'EMPLOI

+1,3%



ACTIVITÉS
FINANCIÈRES ET
D'ASSURANCE

-2,5%



ACTIVITÉS
CULTURELLES

-5,6%



ACTIVITÉS
RÉCRÉATIVES

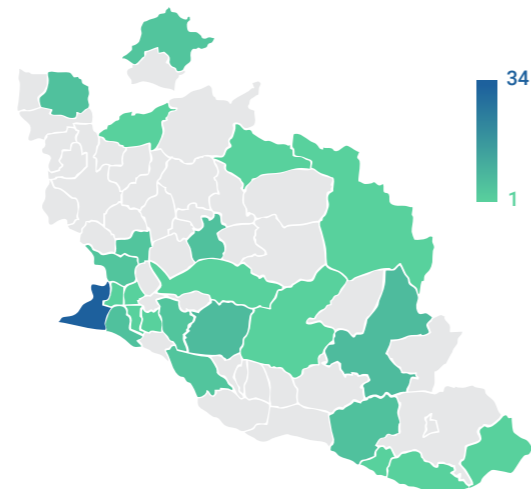
-7,5%

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2023 - Données en fin d'année en glissement annuel

Pertinence du DLA

TERRITOIRE D'INTERVENTION

50 % des structures rencontrées – sur un total de 84 - sont concentrées dans le périmètre du Grand Avignon. Ce chiffre paraît cohérent avec la répartition de la population Vauclusienne dont 50 % vis au sein du Grand Avignon. Cependant, le DLA 84 a à cœur de couvrir un maximum du territoire du Vaucluse, en mettant en avant le dispositif lors d'événements territoriaux. La carte permet de constater qu'une vaste partie du département a pu bénéficier à minima d'un accueil du DLA 84 lors des exercices 2023 & 2024.



SECTEURS ACCOMPAGNÉS

Nous constatons que les secteurs les plus rencontrés par l'équipe du DLA 84, à savoir la Culture, l'insertion par l'activité économique et l'agriculture/environnement, correspondent aux domaines identifiés à fort enjeu dans le département mentionné dans la première partie de ce diagnostic.

THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Un large panel d'accompagnement a été abordé par le DLA 84 lors des exercices 2023 & 2024, cependant, on constate une tendance haussière concernant les modèles socio-économique, qui constituent la problématique principale identifiée pour les structures de notre territoire. L'intervention du dispositif permet de travailler la pérennisation de la situation économique et financières.

Nous retrouvons en deuxième position le projet/la stratégie des structures, en raison d'un besoin de se réinventer continuellement afin de s'adapter au contexte mouvant de l'ESS.

THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Les 3 principales thématiques d'accompagnement collectif sont :

- Les outils de pilotage: en effet un fort besoin est constaté à ce sujet chaque année en raison d'un manque de professionnalisation des structures, d'outils inexistant ou vieillissants, d'une charge de travail trop importante ne permettant pas aux structures de monter en compétence en la matière ;
- La stratégie de communication: indispensable, cette thématique est souvent laissée de côté par les structures faute de moyens financiers et humains à y consacrer ;
- La diversification des sources de financement, afin de tendre vers des modèles économiques plus hybrides et diminuer la dépendance envers un seul financeur.

Les accompagnements collectifs constituent également un fort levier afin de travailler sur des projets de mutualisation sectoriels.



LA LOGISTIQUE DÉCARBONÉE DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE

Exemple d'accompagnement collectif

Constat: En Provence-Alpes-Côte d'Azur, le transport routier constitue le principal émetteur de pollution, avec 36 % des émissions régionales d'équivalent CO2, dont 1/3 environ est imputable au transport de marchandises. (Source ADEME)

Suite à différents diagnostics d'acheteurs et de fournisseurs, biocoop, bio au quotidien, semailles, le village, le beau geste, nous avons souhaité

travailler sur le sujet TRANSPORT/LIVRAISON à une petite échelle et notamment dans le Sud Vaucluse car on trouve une forte densité de maraîchage et arboriculture et également de transformateurs. Nous y avons associé également des structures qui avaient déjà tenté l'expérience (bio de provence, local en bocal et lokki) et d'autres acteurs de l'éco système (au maquis par ex.)

Les objectifs attendus du projet sont d'améliorer l'impact écologique mais aussi économique et social. Pour les producteurs, cela se matérialise par le fait de se regrouper ; réduire les coûts de livraison et accéder à de nouveaux clients. Pour les acheteurs cela permet de prendre en compte les contraintes des producteurs et organiser les flux entrants de marchandises.

LA PLUS-VALUE DU DLA

Le DLA est un levier stratégique pour les structures d'utilité sociale, offrant des avantages considérables dans le développement et la pérennisation de leurs emplois. En tant qu'outil d'accompagnement, le DLA apporte une véritable plus-value dans plusieurs domaines essentiels. Voici comment il soutient les entreprises sur des aspects clés :

- Prise de hauteur et recul stratégique: le DLA permet aux structures de prendre de la hauteur sur leurs projets, en leur offrant un espace de réflexion et de recul stratégique. Cette prise de recul stratégique est évoquée par la quasi-totalité des structures lors des rendez-vous de suivi ;
- Les structures ressentent un soutien réel avec des accompagnements personnalisés qui s'adaptent aux besoins spécifiques, créant un sentiment d'appui continu. Le DLA a été comparé à « un phare dans la pénombre » par une structure récemment accompagnée ;
- Aide à la prise de décision en apportant un regard externe impartial ;
- Apport de connaissances, outils et réseau ;
- Dans des situations de tension ou de conflit, la présence du DLA en tant que tiers extérieur est précieuse. Ce positionnement neutre permet de dénouer les blocages et de « crever les abcès » en toute transparence. Il est très fréquent de

constater des mouvements d'organisation interne à la suite d'un accompagnement ;

- Outils de mise en lien avec les partenaires: le DLA agit comme un facilitateur de connexions, permettant aux structures de diversifier leurs alliances et de renforcer leurs réseaux, ce qui est essentiel pour multiplier les opportunités de soutien et de collaboration. Cela se matérialise notamment par les orientations et mise en lien auprès de nos partenaires (DDETS, CRIB, SDJES, Ligue de l'enseignement, OPCO, etc.) ;
- Gage de confiance pour les financeurs ;
- Collaboration avec les structures d'accompagnement en Vaucluse: le DLA s'intègre dans un écosystème local dynamique d'accompagnement. Cette collaboration entre structures permet une mutualisation des compétences et un échange d'expertises qui renforce le soutien apporté aux organisations bénéficiaires.

En somme, le DLA est un dispositif complet, permettant aux structures de gagner en confiance, en ressources et en compétences. Il est à la fois un soutien moral, stratégique et technique qui, en plus de renforcer les capacités internes, valorise la structure auprès de ses partenaires et financeurs, contribuant ainsi à la pérennité de ses actions.

Perspectives

Les perspectives de développement du DLA84 visent à répondre aux besoins croissants des structures de l'ESS sur l'ensemble du territoire.

CONSOLIDER ET DEVELOPPER LE DISPOSITIF EN CO-CONSTRUCTION

Le DLA 84 souhaite renforcer et élargir ses actions, en collaboration étroite avec les pilotes du dispositif et en soutien direct aux structures de l'ESS. Ce processus de co-construction permettra d'adapter les modalités d'accompagnement en fonction des spécificités locales et des besoins émergents. En consolidant ces liens avec les pilotes et partenaires, le DLA 84 peut ainsi mieux répondre aux défis rencontrés par les associations et entreprises de l'ESS dans des secteurs variés, tout en renforçant son rôle de soutien sur l'ensemble du territoire vauclusien.

PROPOSER DES PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT INNOVANTS

Pour mieux accompagner la transformation et la structuration des initiatives locales, dans le domaine de la transition écologique par exemple, mais également le secteur agricole, prépondérant dans le Vaucluse, le DLA 84 prévoit de mettre en place des processus d'accompagnement plus innovants, notamment par le biais d'accompagnements collectifs. En ciblant les enjeux de filières ou de mutualisation de ressources, le DLA permettra aux structures de mutualiser leurs compétences, de créer des synergies, et d'optimiser leurs ressources. Cette approche innovante

favorisera ainsi le développement de projets structurants et de collaborations pérennes entre acteurs de l'ESS et entreprise de l'économie classique

COORDONNER NOS ACTIONS AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE

Le DLA 84 entend également renforcer la coordination avec l'ensemble des acteurs du territoire (collectivités, réseaux de l'ESS, organismes de financement, et autres partenaires institutionnels). En intégrant cette collaboration dans ses processus, le DLA peut s'assurer que ses interventions sont complémentaires aux autres initiatives existantes, maximisant ainsi l'impact des accompagnements. Cette coordination est d'autant plus importante que la demande des structures de l'ESS pour des accompagnements DLA continue de croître.

AUGMENTER LE BUDGET POUR REPONDRE A UNE DEMANDE CROISSANTE

Face à une demande en hausse, l'augmentation du budget alloué au DLA 84 permettrait d'élargir l'accès aux accompagnements pour un nombre plus important de structures. Cela serait essentiel pour garantir la continuité des services de qualité, adaptés aux besoins variés des acteurs de l'ESS en Vaucluse. Avec des moyens renforcés, le DLA serait en mesure de multiplier ses actions, d'élargir son périmètre d'intervention, et d'apporter un soutien accru aux projets qui contribuent au développement économique et social du territoire.

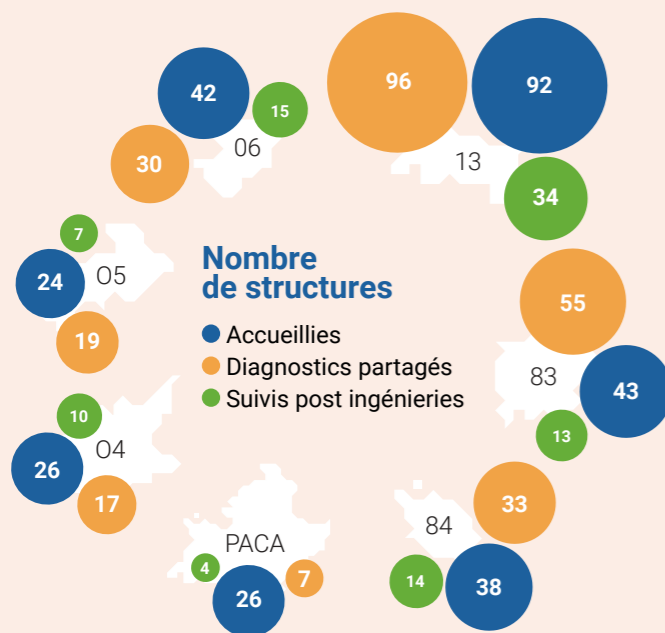


LIVRE 1 - QUATRIÈME PARTIE

MESURE D'IMPACT DU DLA 2023 - 2024

2023-2024

Activités générales des DLA 2023

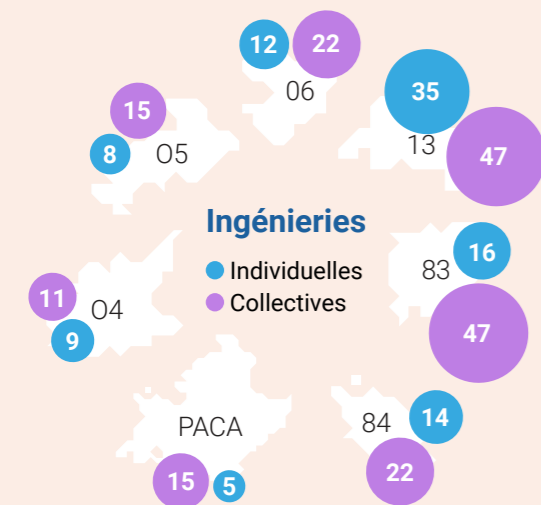


Nombre de structures - tous DLAs confondus :

291
ont été
accueillies

257
ont bénéficiées
de **diagnostics
partagés**

97
ont bénéficiées
de **suivi post
accompagnement**



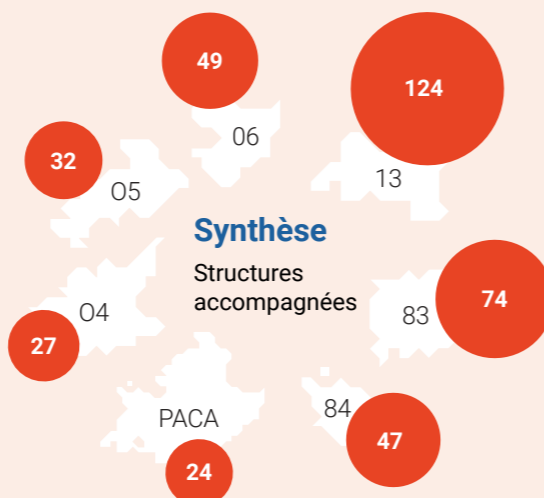
En 2023, les accompagnements techniques, stratégiques ou méthodologiques ont concerné

99
structures ont
bénéficiées
d'**ingénieries
individuelles**

179
structures ont
bénéficiées
d'**ingénieries
collectives**

Au total
376
structures ont été
accompagnées par le DLA,
que ce soit à travers un diagnostic partagé, une ingénierie individuelle ou collective, ou un suivi post-accompagnement.
Parmi elles, des structures l'ont été pour la première fois :

- 151 en **Accueil**
- 118 en **Diagnostic partagé**
- 93 en **Ingénierie collective**
- 79 en **Ingénierie individuelle**
- 76 en **Suivi post-accompagnement**



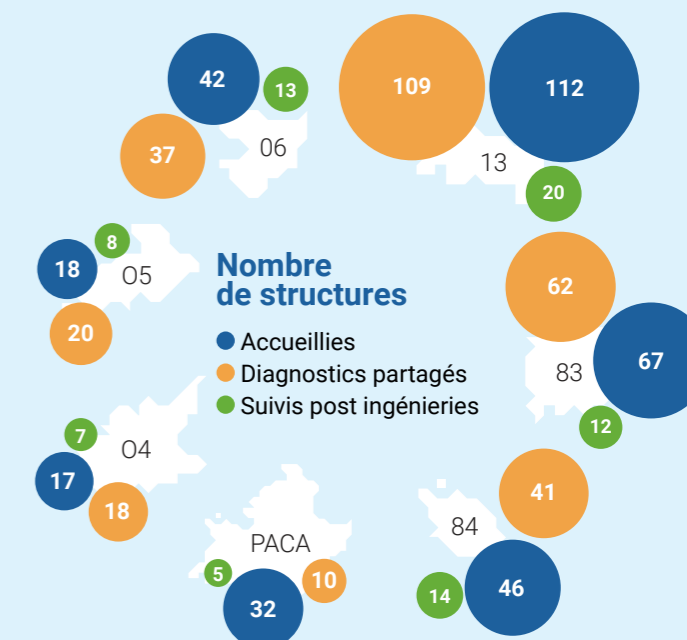
Activités générales des DLA 2024

Au 30 novembre 2024, nombre de structures - tous DLAs confondus :

326
ont été
accueillies

289
ont bénéficiées
de **diagnostics
partagés**

79
ont bénéficiées
de **suivi post
accompagnement**



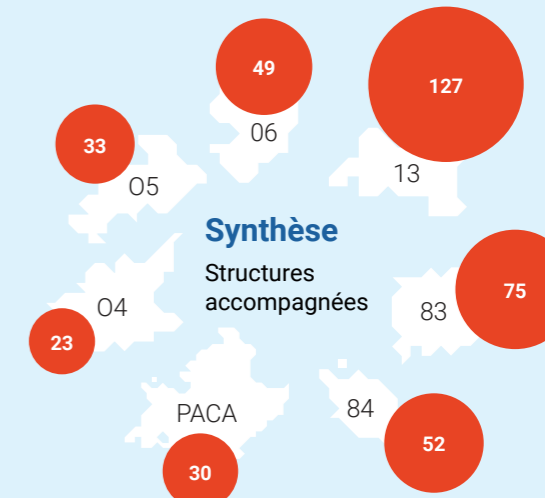
Au total
384
structures ont été
accompagnées par le DLA,
que ce soit à travers un diagnostic partagé, une ingénierie individuelle ou collective, ou un suivi post-accompagnement.
Parmi elles, des structures l'ont été pour la première fois :

- 146 en **Accueil**
- 116 en **Diagnostic partagé**
- 69 en **Ingénierie collective**
- 63 en **Ingénierie individuelle**
- 53 en **Suivi post-accompagnement**

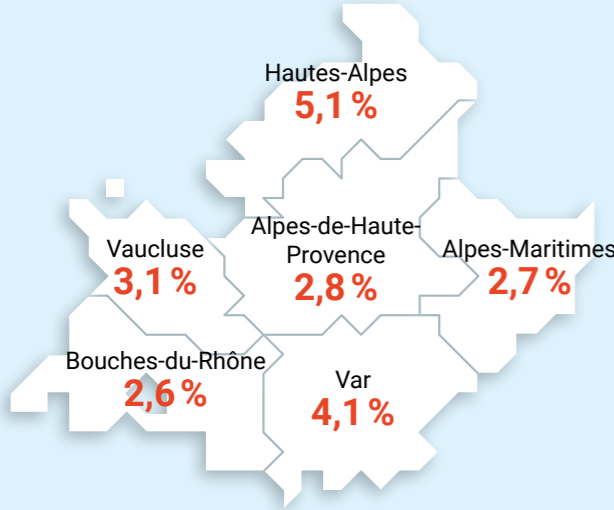
Sur cette même période, les accompagnements techniques, stratégiques ou méthodologiques ont concerné :

101
structures ont
bénéficiées
d'**ingénieries
individuelles**

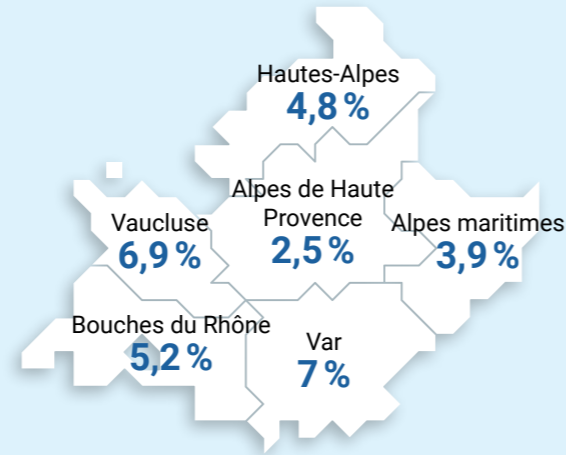
183
structures ont
bénéficiées
d'**ingénieries
collectives**



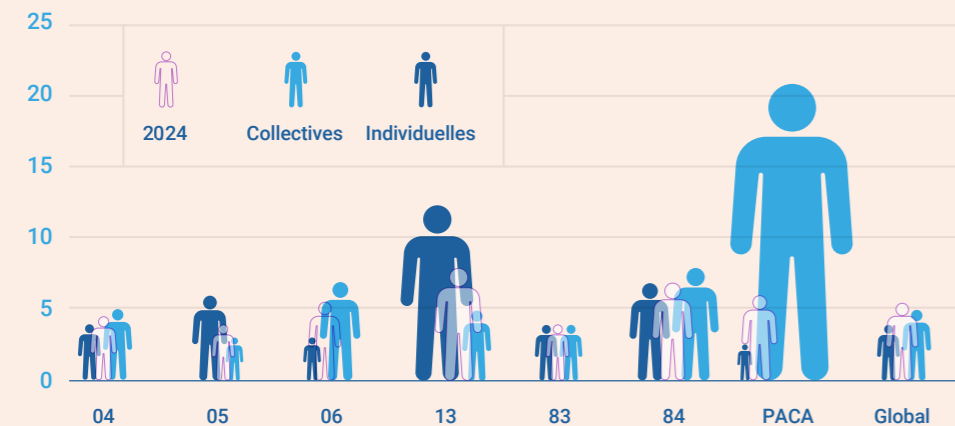
Cela correspond à 3,1 % des entreprises de l'ESS accompagnées par un DLA au niveau régional, avec une répartition comme suit :



Le relevé d'emploi des structures accompagnées comptabilisent 10 636 salariés soit 6,1 % de l'effectif salarié ESS en région PACA, répartis comme suit :



Médianes du nb de salariés / structures accompagnées en 2024



La majorité des entreprises accompagnées ont entre 1 et 5 salariés.

Les structures accompagnées

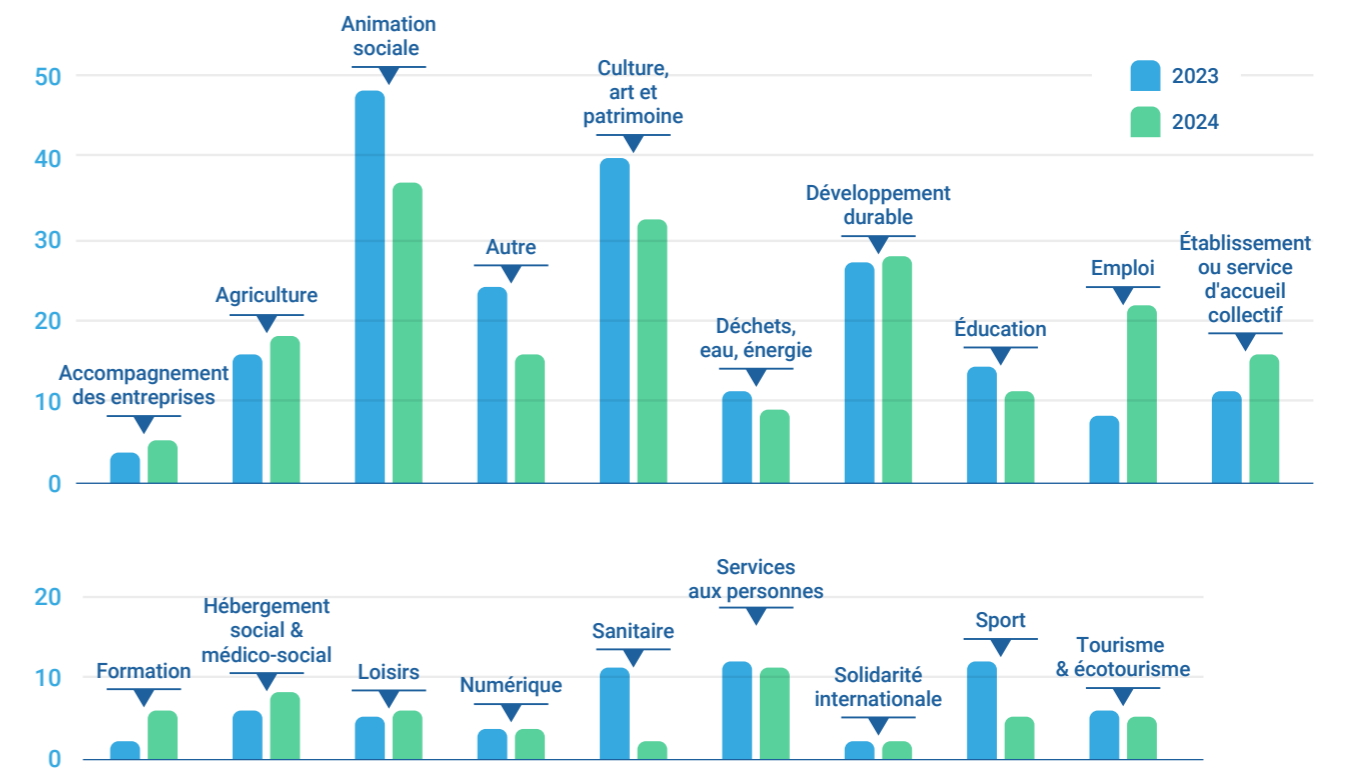
Les dynamiques observées entre 2023 et 2024 sont les suivantes :

- Les secteurs les plus accompagnés – animation sociale et culture – restent identiques entre 2023 et 2024, bien qu'en baisse ;
- Le secteur de l'emploi – dans lequel est inclus l'IAE – présente une forte hausse dans les structures accompagnées (x 2,75) ;
- Les accompagnements des structures du sanitaire et du sport ont fortement baissé (respectivement divisés par 5,5 et 2,5).

Les secteurs les plus accompagnés en 2024 sont :

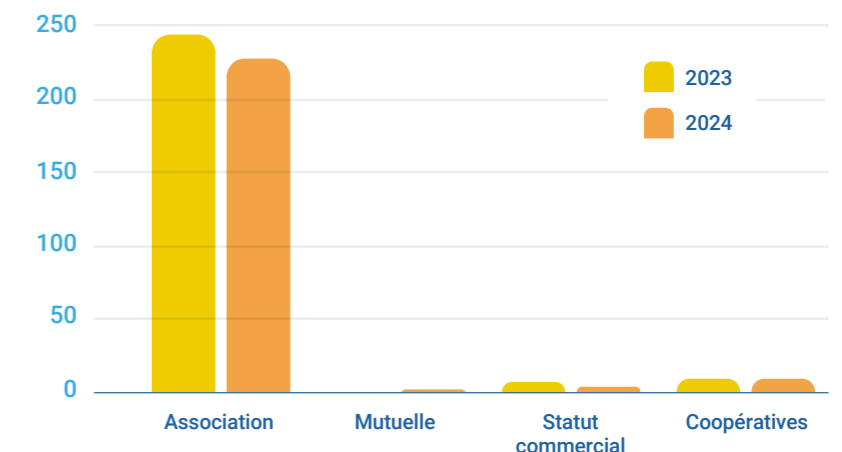
- Animation sociale: 14 % ;
- Culture: 12,1 % ;
- Développement durable: 10,6 % ;
- Emploi: 8,3 %.

Évolution des secteurs d'activité accompagnés



Évolution des types de structures accompagnées

Les associations demeurent le statut le plus accompagné de manière écrasante (respectivement 88 et 86%). Les accompagnements des coopératives restent identiques en nombre mais à la marge (entre 3,5 et 3,8%)



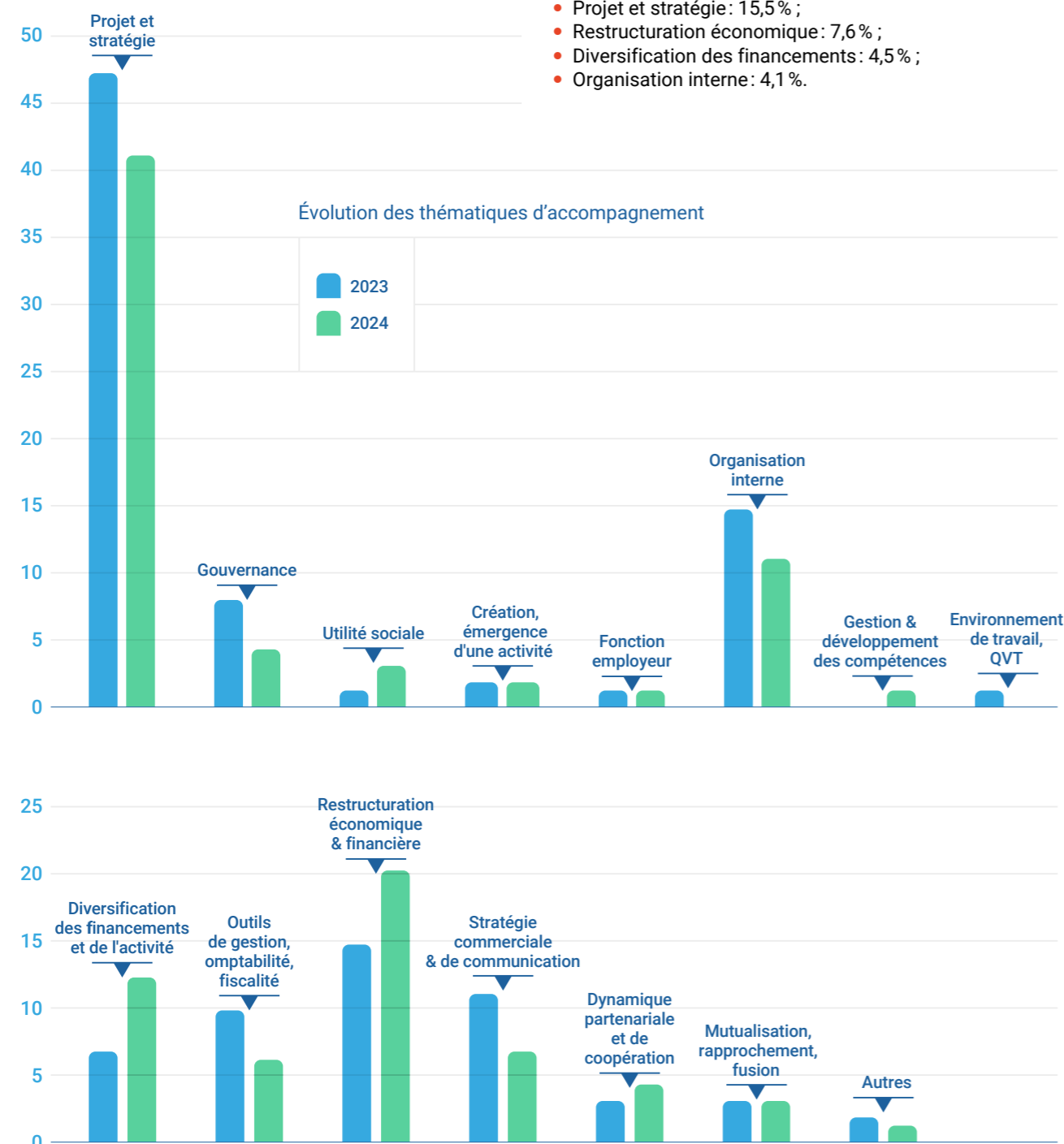
Les thématiques d'accompagnement

Entre 2023 et 2024, nous observons deux évolutions significatives : une hausse des ingénieries sur la thématique de la diversification des financements et de l'activité (+8) et sur la thématique de la restructuration économique et financière (+5), ce qui est en cohérence avec les analyses territoriales.

À noter que la thématique « gouvernance » a un point relativement faible et en baisse. Résultat qui n'est pas significatif, puisqu'un des enjeux identifiés et commun à chaque territoire est très fréquemment intégré dans le plan d'accompagnement DLA, même si la thématique principale d'accompagnement est différente.

En 2024, 4 thématiques d'accompagnement se détachent :

- Projet et stratégie : 15,5 % ;
- Restructuration économique : 7,6 % ;
- Diversification des financements : 4,5 % ;
- Organisation interne : 4,1 %.





DIAGNOSTIC
TERRITORIAL DU
DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT
EN PACA

LIVRE 2



LIVRE 2 - PREMIÈRE PARTIE

ENJEUX RÉGIONAUX

2023-2024

Transition écologique

Les enjeux

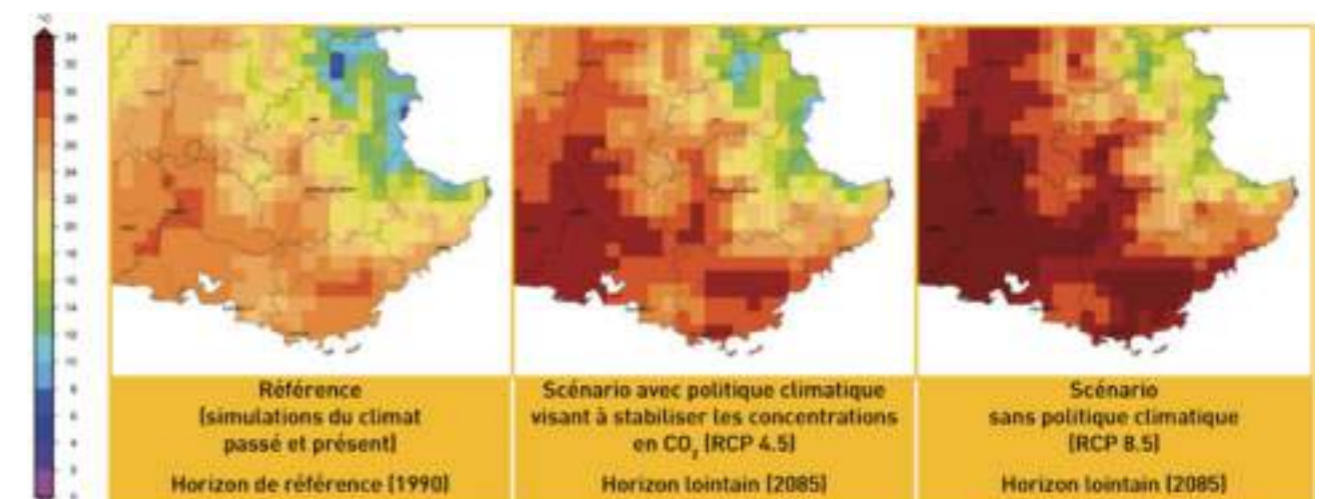
Aujourd'hui, la crise climatique, l'effondrement de la biodiversité, la raréfaction voire l'épuisement des ressources, sont autant d'indicateurs qui mettent en exergue les limites planétaires. Les modèles de production et de consommation doivent être repensés. Il devient donc indispensable pour les acteurs économiques, et notamment les entreprises de l'ESS, de transformer en profondeur leurs modèles d'entreprendre, afin d'assurer la durabilité de leurs organisations face à ce monde fluctuant et aux enjeux de cette crise.

LES ENTREPRISES DE L'ESS DIRECTEMENT IMPACTÉES PAR LE CONTEXTE CLIMATIQUE RÉGIONAL

Aborder le sujet de la transition écologique nécessite de comprendre les impacts du changement climatique sur nos territoires et donc in fine sur les entreprises de l'ESS. L'augmentation des températures est en cours et l'écart

des températures moyennes annuelles entre le début du 20^e siècle et la fin du 21^e siècle serait de l'ordre de +1,9° C à +5,5° C à la fin du siècle, selon les zones géographiques et les scénarios socioéconomiques.

Évolution de la température maximale de l'air au cours de l'été (juin à août) en région PACA : exemple de la moyenne estivale de température maximale quotidienne



source : Drias, données Météo-France, CERFACS, IPSL / www.drias-climat.fr

Les températures seront plus douces en hiver, avec notamment une baisse du nombre de jours de gel dans les Alpes du sud. Ceci entraînera une diminution du manteau neigeux, principalement aux altitudes moyennes.

Les étés, quant à eux, seront encore plus torrides avec une élévation pouvant aller jusqu'à +7°C pour le scénario le plus pessimiste (source: DRIAS, les futurs du climat). La canicule de 2003 deviendrait donc en région PACA un événement quasi normal, voire frais, dans la seconde moitié du 21^e siècle.

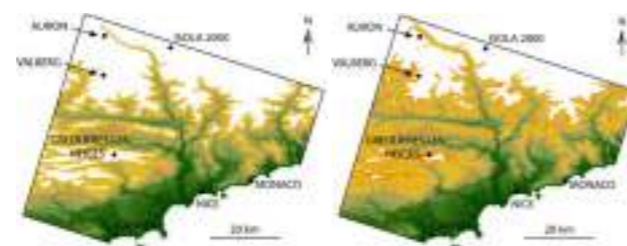
Le signal concernant l'évolution des précipitations en PACA n'est pas très net. Les projections climatiques fournies par les modèles montrent en effet dans notre région des évolutions contradictoires, que ce soit sur la quantité globale des précipitations annuelles ou sur le nombre de jours de fortes précipitations. Toutefois, le nombre d'événements climatiques extrêmes va augmenter comme les conséquences associées (inondations, impact sur les infrastructures, etc.).

En se concentrant sur quatre villes représentatives de la région PACA en terme climatique – Marseille, Nice, Avignon et Digne-les-Bains – on observe un décalage climatique à l'œuvre, qui s'accroît jusqu'en 2100 :

- Le climat de Marseille ressemblera à celui des Pouilles dans le sud-est de l'Italie en 2100 (scénario RCP 8.5). Pour Avignon et Nice nous sommes sur des projections vers le sud de l'Italie ou le nord de la Tunisie.
- Le climat annuel de Digne-les-Bains ressemblerait à celui de Bordeaux ou Split en Croatie.

Ce basculement réduirait également l'enneigement dans les Alpes du Sud qui est déjà caractérisé par une grande variabilité interannuelle.

Évolution de la zone potentiellement recouverte par la neige (en blanc) pour les mois de février obtenue par downscaling/ statistique des sorties de températures du modèle ALADIN-Climat : 1961-1990 à gauche, 2021- 2050 à droite



L'évolution du climat aura des impacts sur la ressource en eau, l'agriculture, la biodiversité, la forêt, mais aussi le confort thermique dans les logements, et par conséquent, sur la demande énergétique ainsi que sur la santé des populations.

S'il reste des incertitudes concernant l'ampleur du changement climatique, l'évolution et la variabilité du climat génèrent de nouvelles vulnérabilités, exacerbées dans les milieux urbains, souvent localisés en bordure littorale.

Il convient donc de sensibiliser et d'accompagner les entreprises à estimer leurs vulnérabilités, qui auront un impact sur leur activité et leur modèle économique.

RENFORCER L'ACTION DES ENTREPRISES DE L'ESS POUR UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE JUSTE

La situation peut être considérée comme paradoxalement opportune pour l'ESS qui peut et doit devenir un partenaire majeur de la politique de planification écologique. Les entreprises de l'ESS ont un rôle clé à jouer par leurs expertises sur certaines chaînes de valeur de la transition écologique juste, leur connaissance des enjeux du territoire et leur proximité avec les acteurs industriels de leurs filières pour développer des systèmes productifs durables.

En d'autres termes, les structures de l'ESS, de par leurs modes de gestion démocratiques et participatifs, les modes de coopérations au cœur de leurs actions, leur ancrage territorial et leurs offres de service qui répondent à des besoins locaux, en font des acteurs clés de la lutte contre les inégalités et la transition qui s'impose. Ces entreprises ont su déjà développer une certaine forme de robustesse, qu'il convient de renforcer et de développer pour en faire un véritable modèle d'entreprendre exemplaire et ainsi renforcer l'attractivité de l'ESS et son positionnement comme véritable modèle économique et sociétal alternatif.

Le terme robustesse, inspiré du vivant, est modélisé en économie par Olivier Hamant comme tel :

- Un modèle pragmatique qui permet de faire face à un monde fluctuant ;

- Un modèle opérationnel permettant de faire émerger la sobriété et durabilité ;
- Un modèle plus engageant en permettant de répondre à la volonté de durer plutôt que la nécessité de réduire.

La robustesse est donc un concept holistique qui s'intéresse autant aux activités de l'entreprise, à son écosystème, qu'à ses fonctionnements internes ce qui entre parfaitement dans le cadre du DLA : questionner la structure dans sa globalité pour l'accompagner à mieux répondre à ses enjeux.

Certes, l'ESS semble, dans certaines mesures, déjà engagée dans le chemin de la robustesse, en proposant des modèles favorisant des modes de vie soutenables, qui cherchent à faire société et qui s'inscrivent dans des logiques de gouvernance partagée – en renforçant la décentralisation et la résilience vers les territoires - et de production de valeur plus que de volume.

Toutefois, au vu de l'ampleur des enjeux et des fluctuations auxquelles nous faisons face, il est impératif d'accroître et de renforcer cette tendance et d'accompagner les entreprises au renforcement et développement d'un projet économique, social et environnemental robuste, respectueux des limites planétaires et du plancher social.

Les actions du DLA en PACA

En 2023, le comité stratégique du DLA régional PACA a défini la transition écologique comme une priorité de la feuille de route 2023-2025. Le DLA régional s'est donc emparé de l'animation de cette thématique, en co-construction avec les pilotes régionaux, DREETS et Banque des territoires.

Le comité régional d'orientation de juin 2023 a été dédié à la transition écologique des organisations. Les pilotes, partenaires, opérateurs départementaux, acteurs de l'accompagnement et de la transition écologique et têtes de réseaux étaient conviés à une réflexion collective sur les enjeux liés pour les organisations et le rôle du DLA dans leur accompagnement.

Suite à cette journée, les objectifs de la feuille de route ont été affinés :

- Faire monter en compétence les opérateurs DLA pour accompagner les entreprises de l'ESS à leur transition ;
- Identifier les acteurs de la région impliqués dans l'accompagnement des structures à la transition écologique ;
- Intégrer les enjeux de transformation dans les outils métiers du DLA.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2023-2024

Rappel de l'objectif	Actions mise en œuvre
Faire monter en compétence les parties prenantes du DLA pour accompagner les structures de l'ESS à leur transition	La DREETS PACA a organisé et financé une journée « transition écologique » à destination des opérateurs DLA, des directions des structures porteuses et des pilotes du dispositif. Cette journée a permis aux parties prenantes du DLA de monter en compétence sur les enjeux liés à la transition écologique avec la réalisation de fresques du climat et la participation à une conférence qui a détaillé les grands enjeux de la transition aux participants : théorie du Donut, limites planétaires, plancher social minimal, ressources planétaires limitées.
Identifier les acteurs de la région impliqués dans l'accompagnement des entreprises à la transition écologique	Alimentation de la cartographie des acteurs de l'accompagnement en recensant les acteurs qui adressent les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation aux enjeux TE ; • Accompagnement au changement ; • Accompagnement technique ; • Formation. <p>La cartographie est accessible ici.</p> <p>Ce travail d'identification permet d'améliorer la phase accueil / orientation des structures. L'outil est financé par la DREETS PACA depuis 2022.</p>

Rappel de l'objectif	Actions mise en œuvre
Intégrer les enjeux de transformation dans les outils métiers du DLA	<p>Les opérateurs DLA ont pu bénéficier d'un accompagnement collectif de 2 jours : « Diagnostiquer et accompagner les structures de l'ESS dans le développement d'un projet économique, social et environnemental robuste »</p> <p>Objectifs : permettre une évolution des pratiques métiers DLA dans le but d'accompagner les entreprises de l'ESS dans leur transformation écologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre conscience des interdépendances entre les structures de l'ESS et l'environnement et la nécessité d'agir ; • Connaître les vulnérabilités et adaptations potentielles nécessaires des principaux secteurs d'activités accompagnés en région PACA ; • Intégrer dans sa posture et son travail de diagnostiqueur un regard « transformation écologique » transversal aux thématiques analysées ; • Faire de la transition écologique un levier d'accompagnement pertinent en fonction des thématiques abordées ; • Proposer une évolution des outils métiers DLA – notamment dans la phase de diagnostic – pour une mise en œuvre opérationnelle.

PRÉCONISATIONS POUR 2025

La mise en œuvre opérationnelle de l'évolution des outils métiers des opérateurs DLA se fera en 2025. Pour que cette action ait un réel impact, il convient d'embarquer et d'accompagner la montée en compétence des parties prenantes du DLA.

Il est proposé d'agir auprès des membres des comités d'appui et des prestataires. Proposer une action de sensibilisation et de formation aux membres des comités d'appui des DLA permettra d'améliorer le travail d'orientation et de renforcer les parcours d'accompagnement sur le sujet de la transition écologique. De plus, cela alimentera une dynamique plus globale de prise en compte des enjeux de transition pour l'ensemble des acteurs de l'ESS.

Concernant les prestataires, il convient de rappeler que leur action est essentielle au déroulement et à la qualité de l'accompagnement des entreprises bénéficiaires du DLA. Pour transformer le travail d'intégration des enjeux TE dans le diagnostic et les préconisations d'accompagnement, il est nécessaire d'informer de ces évolutions, de repérer les compétences déjà présentes sur le sujet chez les prestataires DLA et d'accompagner l'ensemble du vivier à une montée en compétence sur le sujet. Pour cela, il est proposé d'organiser une rencontre prestataire « Faire de la transition écologique un levier d'accompagnement pertinent, en fonction des thématiques abordées ». Enfin, cette compétence devra être prise en compte dans la sélection des prestataires, puisque répondant à un enjeu identifié dans les diagnostics et plans d'accompagnement.

La gouvernance démocratique

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS fait référence à « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ». En d'autres termes, les entreprises de l'ESS inscrivent dans leur statut le principe démocratique de leur fonctionnement ce qui en fait une utilité intrinsèque.

Pilier du statut ESS, la gouvernance démocratique est aussi un axe de différenciation et un facteur de performance pour l'entreprise ESS lui permettant un fonctionnement agile, équilibré et donnant aux décisions prises une légitimité accrue et une cohérence entre les valeurs, le projet social initial et les moyens de mise en œuvre. Plus largement, elle offre à la société au sens large une démocratisation du pouvoir économique accessible à tous participant à la construction de la notion d'intérêt général. Toutefois, elle est aujourd'hui questionnée par différents sujets comme le renouvellement

générationnel ou encore l'évolution de l'engagement bénévole et des nouvelles formes d'encouragement au bénévolat. Si ces sujets adressent entre autres la question des compétences au service des projets ESS, ils posent plus profondément le risque d'une perte d'identité des entreprises de l'ESS à l'heure où le secteur pourrait être et déployer une réponse globale aux enjeux socio-écologiques.

Le comité régional d'orientation permet de réinterroger les compétences des opérateurs face aux enjeux rencontrés par les entreprises de l'ESS. En 2024, il a permis de réexplorer le sujet de la gouvernance dans l'ESS, tant dans son essence (collective, démocratique) que dans son pluralisme (modes) avec pour objectif de permettre aux opérateurs de mieux analyser les enjeux liés - exercice du pouvoir ; culture de la démocratie ; composition des instances statutaires ; séparation et équilibre des pouvoirs ; transparence au sein des entreprises diagnostiquées – tout en ouvrant les possibles en termes de préconisations d'accompagnements.

Le guide de bonnes pratiques ESS

VOCATION ET MÉTHODE

Le guide des bonnes pratiques a pour vocation d'aider les entreprises de l'ESS à identifier les axes d'amélioration de leurs actions et de leur fonctionnement, en s'appuyant sur un questionnaire multidimensionnel portant sur six axes identifiés par la loi, ainsi que sur les questions environnementales et d'éthique.

Il s'adresse à toutes les entreprises de l'ESS, quelles que soient leur taille, leurs activités et leurs réflexions préalables, et vise à les inscrire dans une dynamique d'amélioration individuelle et de convergence collective sur les principes fondamentaux de l'ESS.

L'objectif final est de permettre aux entreprises de l'ESS de mieux valoriser leurs plus-values et de progresser collectivement, tout en contribuant au développement durable et à la cohésion sociale.

Les entreprises de l'ESS doivent s'engager dans une logique d'amélioration continue en suivant un processus en trois étapes, tel que défini par le guide des bonnes pratiques :

- Le diagnostic
- Le plan d'action
- La transparence et le compte-rendu

DOMAINES D'ACTION

Le guide des bonnes pratiques pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire identifie huit thèmes principaux, chacun se déclinant en plusieurs domaines d'action :



LES DOMAINES D'ACTION DE LA GOUVERNANCE

L'exercice du pouvoir : Ce domaine vise à garantir un fonctionnement basé sur des règles claires, transparentes et accessibles à tous, encadrant l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise. Il s'agit de veiller au respect des statuts, règlements intérieurs, codes déontologiques et chartes internes, ainsi qu'à la formalisation de projets collectifs.

La culture de la démocratie : Au-delà des aspects formels, il est crucial de promouvoir une culture d'entreprise favorisant la participation active, le débat, la collégialité et la transparence. Cela passe par la participation aux réunions et aux élections, l'encouragement des débats contradictoires, la recherche du consensus dans les prises de décisions, la reddition des comptes, l'accessibilité des élus et la qualité des relations entre les acteurs de l'entreprise.

La composition des instances statutaires : Elle doit refléter la diversité des parties prenantes et garantir une représentation équilibrée, notamment en termes de genre, d'âge, d'origine et de compétences. Le guide encourage la mise en place de mécanismes favorisant la participation des

femmes, des jeunes et des personnes issues de différents horizons, ainsi que le renouvellement des mandats.

La séparation et l'équilibre des pouvoirs : Ce domaine insiste sur la nécessité de séparer les pouvoirs exécutif/gestion et politique/contrôle, et de veiller à un équilibre entre les différents pouvoirs afin d'éviter toute concentration excessive. L'objectif est de garantir des prises de décisions équilibrées, transparentes et partagées, en favorisant la participation indépendante du poids économique, les mécanismes de délégation, de reddition des comptes et de contrôle, ainsi que l'existence de garde-fous contre la captation du pouvoir.

La transparence : La transparence implique une communication claire, exacte et accessible de l'information, tant en interne qu'en externe, sur le fonctionnement de l'entreprise, ses processus décisionnels et ses résultats. Cela comprend la diffusion de l'information entre l'exécutif et les instances de contrôle, entre les instances élues et l'assemblée générale, ainsi que la publication d'informations non confidentielles à destination des parties prenantes externes.

La gouvernance comme marqueur identitaire des entreprises de l'ESS

La gouvernance d'une entreprise de l'ESS est un élément fondamental de sa caractérisation et de son identité. En effet, elle reflète les valeurs fondamentales de ce secteur, à savoir la démocratie, la solidarité et la participation. Loin d'être une simple formalité administrative, la gouvernance de l'ESS incarne une vision alternative de l'organisation et du pouvoir économique.

Plusieurs points clés soulignent le lien étroit entre gouvernance et identité dans l'ESS :

- La loi de 2014 relative à l'ESS met en avant la notion de « gouvernance démocratique », définie comme « un système où l'expression (des associés, salariés et parties prenantes) n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière ». Cette définition légale inscrit la démocratie au cœur de l'identité des entreprises de l'ESS.
- L'importance de la concertation est également mise en avant comme un élément crucial de la gouvernance de l'ESS. Le guide invite les entreprises à associer les différentes parties prenantes à l'élaboration de la stratégie, à tenir compte de leurs contributions et à développer une véritable culture du dialogue. Cette approche participative renforce le caractère inclusif et solidaire de l'identité de l'ESS.
- Le guide des bonnes pratiques détaille les modalités de cette gouvernance démocratique, en insistant sur la participation des membres aux décisions, l'équilibre des pouvoirs, la transparence de l'information et la représentativité des instances dirigeantes. Ces éléments concrets contribuent à façonner une identité forte et distinctive pour les entreprises de l'ESS.
- L'ancrage territorial, autre pilier de l'identité de l'ESS, est également mis en lien avec la gouvernance. Le guide encourage les entreprises à privilégier les ressources locales et à s'impliquer activement dans le développement de leur territoire. La gouvernance, en favorisant une proximité avec les acteurs locaux, permet ainsi de concrétiser l'engagement territorial de l'ESS.

La gouvernance des entreprises de l'ESS ne se limite donc pas à un simple mode d'organisation. Elle représente un véritable vecteur d'identité, en incarnant les valeurs fondamentales de ce secteur et en permettant de les traduire en actions concrètes. Au-delà de la simple conformité légale, la mise en place d'une gouvernance démocratique, participative et territorialisée permet aux entreprises de l'ESS de se démarquer par leur exemplarité et de contribuer activement à la construction d'un modèle économique plus juste et plus solidaire.

APPROFONDISSEMENT DE LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE DE L'ESS

La gouvernance d'une entreprise de l'ESS se distingue par son caractère démocratique et participatif, plaçant l'humain au cœur du processus décisionnel. Elle s'articule autour de plusieurs éléments clés, explicités dans le guide des bonnes pratiques pour les entreprises de l'ESS.

GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Une personne, une voix : la participation aux décisions et aux élections est indépendante de la propriété du capital ou du poids économique. Chaque membre, qu'il soit associé, salarié ou partie prenante, dispose d'une voix égale.

Séparation des pouvoirs : le pouvoir exécutif/gestion est distinct du pouvoir politique/contrôle, assurant un équilibre et une transparence dans les prises de décisions.

Représentation plurielle : les instances dirigeantes sont composées de manière à refléter la diversité des parties prenantes, favorisant la représentativité des femmes, des jeunes et des personnes issues de différents horizons.

Transparence : l'information circule de manière claire et

accessible à tous les niveaux de l'organisation, tant en interne qu'en externe.

CONCERTATION DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Implication des parties prenantes : les associés, salariés et parties prenantes sont consultés et participent à l'élaboration du projet et de la stratégie de l'entreprise.

Prise en compte des contributions : les avis et propositions des différentes parties prenantes sont pris en considération dans les prises de décisions.

Culture du dialogue : l'entreprise encourage le débat, la recherche de consensus et la collaboration entre acteurs.

ANCRAGE TERRITORIAL

Priorité au local : l'entreprise favorise l'emploi local, les achats de proximité et s'implique dans le développement de son territoire.

Coopération avec les acteurs locaux : l'entreprise collabore avec les autres acteurs du territoire, publics et privés, pour contribuer à la dynamique locale.

EN
RÉSUMÉ

La gouvernance d'une entreprise de l'ESS se caractérise par sa dimension démocratique, participative et territoriale, visant à concilier performance économique et impact social positif.

ANALYSE CRITIQUE ET/OU VIGILANCES

Bien que le système de gouvernance des entreprises de l'ESS présente un idéal louable et des aspirations démocratiques fortes, son application concrète peut se heurter à certaines limites et difficultés.

DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Complexité de la participation des parties prenantes : impliquer de manière effective l'ensemble des associés, des salariés et des parties prenantes dans les prises de décisions peut s'avérer complexe et chronophage, notamment pour les structures de grande taille ou dispersées géographiquement. La mise en place de mécanismes de consultation et de participation adaptés à la diversité des acteurs et à leurs contraintes respectives représente un défi important.

Risque de déséquilibre entre les pouvoirs : la séparation entre le pouvoir exécutif et le pouvoir politique peut parfois se traduire par un manque de coordination ou de cohésion dans la prise de décisions. Il est essentiel de veiller à un équilibre entre un exécutif professionnalisé et des instances de contrôle composées de membres bénévoles, dont les disponibilités et les compétences peuvent varier.

Difficulté à garantir la représentativité des instances : la composition des instances dirigeantes doit refléter la diversité des parties prenantes, mais il n'est pas toujours aisé de garantir une représentation équilibrée des femmes, des jeunes et des personnes issues de différents horizons. La mise en place de mesures incitatives pour encourager la participation des membres et la diversification des profils est cruciale.

LIMITES DE LA CONCERTATION DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Risque de dilution du pouvoir décisionnel : l'implication de nombreuses parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie peut parfois complexifier le processus décisionnel et ralentir la mise en œuvre des actions. Il est important de trouver un équilibre entre la participation et l'efficacité, en définissant clairement les rôles et les responsabilités de chaque acteur.

Difficulté à concilier des intérêts divergents : la recherche de consensus peut se heurter à des divergences d'intérêts entre les parties prenantes. Il est important de mettre en place des mécanismes de médiation et de gestion des

conflits pour garantir un dialogue constructif et aboutir à des décisions partagées.

DIFFICULTÉS DE L'ANCRAGE TERRITORIAL

Contraintes économiques et concurrentielles : la priorité accordée aux ressources locales et à l'emploi de proximité peut parfois se confronter à des contraintes économiques et concurrentielles. Il est important de trouver un équilibre entre les impératifs économiques de l'entreprise et ses engagements territoriaux.

Risque de repli sur soi : l'ancrage territorial peut parfois conduire à un repli sur soi et à un manque d'ouverture sur l'extérieur. Il est important de veiller à ce que l'engagement local ne se fasse pas au détriment de la collaboration avec des acteurs externes et de l'innovation.

En plus de ces difficultés, l'application du système de gouvernance de l'ESS est influencée par des facteurs externes et internes à l'entreprise comme :

Le contexte économique et social : La conjoncture économique, les politiques publiques et les évolutions sociétales impactent les conditions de mise en œuvre de la gouvernance de l'ESS.

La taille et la structure de l'entreprise : Les modalités de gouvernance doivent être adaptées à la taille et à la structure de l'entreprise, ainsi qu'à son secteur d'activité.

La culture et les pratiques internes : L'ancrage des valeurs de l'ESS dans la culture et les pratiques internes de l'entreprise est essentiel pour garantir l'effectivité de la gouvernance.

Il est important de souligner que ces critiques ne remettent pas en cause la pertinence du modèle de gouvernance de l'ESS, mais invitent à une vigilance constante pour garantir sa mise en œuvre effective et son adaptation aux réalités du terrain.

L'enjeu est de faire évoluer les pratiques pour surmonter ces difficultés et faire de la gouvernance un véritable levier de performance économique et d'impact social positif.

Piloter l'engagement social et la performance économique à l'heure du renouvellement générationnel

Le comité régional d'orientation a adressé via des ateliers de travail, deux thématiques spécifiques : les compétences au service du projet ainsi que l'organisation et répartition du pouvoir.

LES COMPÉTENCES AU SERVICE DU PROJET

La question de la compétence des acteurs est déterminante en matière de gouvernance parce qu'elle ouvre de facto sur la diversité des acteurs et, à travers elle, le statut, que l'on attache à la compétence de chacun.

La compétence peut être rassembleuse (complémentarité des compétences au sein d'un collectif organisé). Mais les différents degrés de compétence peuvent également être sources de difficultés de dialogue entre acteurs dont la conséquence est la prise de pouvoir par certains au détriment d'autres. Dans ce cas, une réponse organisationnelle est nécessaire pour établir un mode d'articulation entre savoir expert et savoir profane.

La compétence est également évolutive : elle peut s'acquérir mais aussi se perdre. La gestion des compétences suppose

donc la prise en compte de cette approche dynamique. Élément d'autant plus important à prendre en compte avec le renouvellement générationnel et la perte à venir d'un certain nombre de compétence présentes dans les organisations.

La complexité est donc de prendre en compte la diversité des compétences disponibles au service du projet et leurs évolutions possibles. Tous les choix effectués ont des conséquences sur la capacité de l'entreprise à faire vivre ses instances. Ce qui se joue est donc également la place des parties prenantes dans le collectif.

Favoriser, reconnaître, susciter et développer la compétence, c'est permettre la mise en œuvre d'un alignement possible du fonctionnement de l'entreprise sur le projet et préparer la capacité des acteurs à le traduire en actes.

ORGANISATION ET RÉPARTITION DES POUVOIRS

L'entreprise ESS est un lieu de création de valeur et le cadre d'un contrat social entre ses multiples parties prenantes. La gouvernance collective et démocratique est génératrice d'une réussite multidimensionnelle : économique, sociale, territoriale et environnementales. Elle constitue en soi un axe de performance et une valeur sociale qu'il convient d'asseoir.

Certaines étapes dans la vie d'une entreprise de l'ESS (développement, transmission...) mais aussi les défis auxquels les modes de gouvernance font face (renouvellement générationnel, mutation des formes d'engagement,

etc.) sont des facteurs déclencheurs, des motivations spécifiques, qui conduisent les entreprises à faire évoluer leur modèle de gouvernance.

Comment accompagner les entreprises dans ces phases de transformation ? Quels sont les enjeux et besoins des structures ?

Cette thématique a été traitée spécifiquement sur les sujets d'organisation et de répartition des pouvoirs en explorant les pluralismes des modes de gouvernance et la question de la gouvernance hybride.

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES ET DIFFICULTÉS IDENTIFIÉES

Le cadre et l'organisation du DLA, les outils associés et les compétences des opérateurs permettent aux opérateurs d'adresser et d'analyser ses enjeux.

Toutefois, des difficultés sont rencontrées, variables en fonction des structures diagnostiquées.

La posture du diagnostiqueur

- La limite de l'intervention du chargé de mission dans son rôle de diagnostiqueur est interrogée
- La question de la posture est abordée, sur un sujet qui est très en lien avec des dynamiques humaines, notamment dans des cas de figure où les pratiques sont figées
- Si le sujet de la gouvernance n'est pas toujours identifié

comme prioritaire, le chargé de mission doit parfois être en capacité de déplacer la demande initiale

Un manque d'outils pour appuyer la démarche

- En connaissance sur les enjeux du renouvellement générationnel, les ordres de grandeur associés et les arguments pour l'anticiper
 - En connaissance également, sur la diversité des statuts de l'ESS, en particulier les statuts coopératifs
 - En compétence, pour identifier les signaux faibles et pour initier les dynamiques de changement
- Il est intéressant de noter que la question de la nécessaire exemplarité des structures porteuses du DLA en matière de gouvernance démocratique est également abordée.

Les préconisations 2025

PROFESSIONNALISATION DES OPÉRATEURS DLA

Il apparaît important de proposer aux opérateurs DLA un certain nombre d'actions pour leur permettre de renforcer leurs compétences sur le sujet.

Il est ainsi proposé 4 jours d'accompagnement collectif sur le sujet de la gouvernance démocratique, qui permettront d'aborder les enjeux suivants :

- Les fondamentaux de la gouvernance démocratique et le guide de bonnes pratiques ESS.
- La posture et le rôle du chargé de mission : comment adresser ces enjeux auprès des structures ?

- Les différents statuts de l'ESS et les pluralismes des modes de gouvernance.

Cet accompagnement collectif permettra une montée en compétence de l'ensemble des chargés de mission sur le sujet, autant dans la fonction diagnostic que dans l'alimentation des préconisations d'accompagnement.

Pour renforcer cette action et capitaliser sur les compétences présentes au sein du collectif, il est également proposé de renforcer les temps d'échange de pratique sur le sujet spécifique de la gouvernance démocratique.

REPÉRER ET RENFORCER LA COMPÉTENCE AU SEIN DU VIVIER PRESTATAIRES

Pour compléter la professionnalisation des chargés de mission et mieux accompagner les entreprises sur leurs enjeux de gouvernance, il convient de s'appuyer sur les compétences présentes au sein du vivier prestataires sur le sujet. Toutefois, il est observé dans les phases de référencement

que certains prestataires ne sont pas toujours acculturés aux fondamentaux de la loi ESS. Pour ce faire, un webinaire de présentation du guide de bonnes pratiques ESS sera organisé, avec un focus particulier sur la thématique 1 « modalités effectives de gouvernance démocratique ».



LIVRE 2 - DEUXIÈME PARTIE

ANALYSES SECTORIELLES

2023-2024

Insertion par l'activité économique

Réalité économique du secteur

INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE



soit **2%**
DES ENTREPRISES ESS EN PACA
dont la majorité a plus de 25 ans

23 368
salariés
en file active en 2023

86%
VENTE DE BIENS
ET SERVICES

136 ACI
À noter, certaines d'entre
elles ont un statut de
Régie de Quartier

21% 37 ETTI
MISE À
DISPOSITION
DU PERSONNEL

86 EI

24 AI

6
EITI

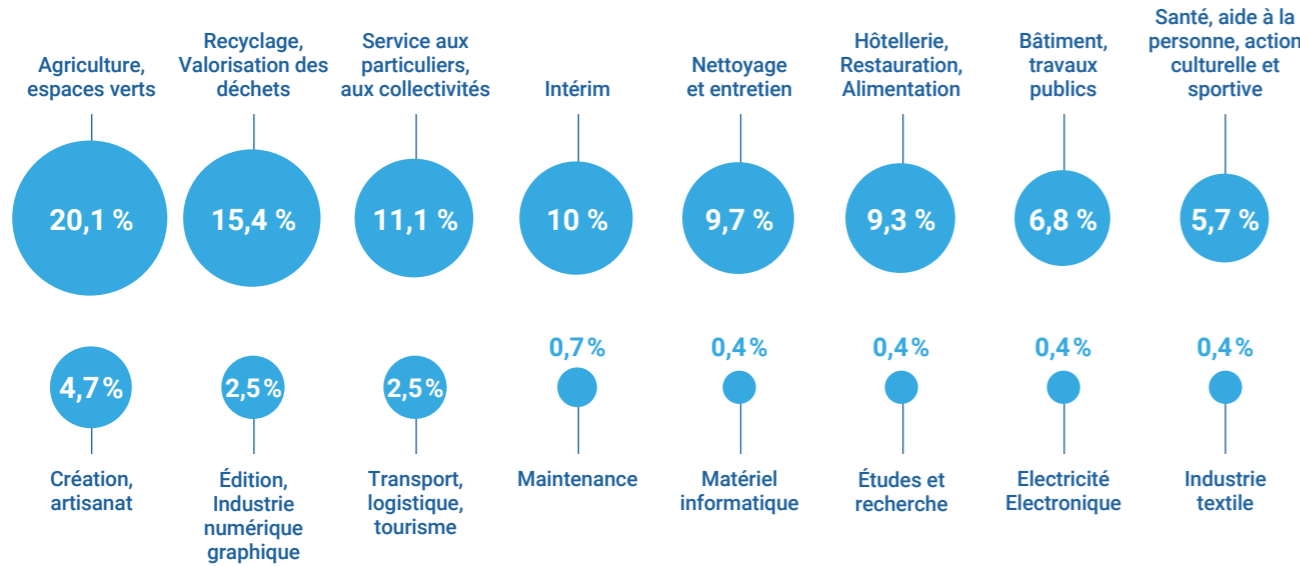
7 836
ETP

16%
personnel
d'encadrement et
d'accompagnement

84%
personnel
en insertion

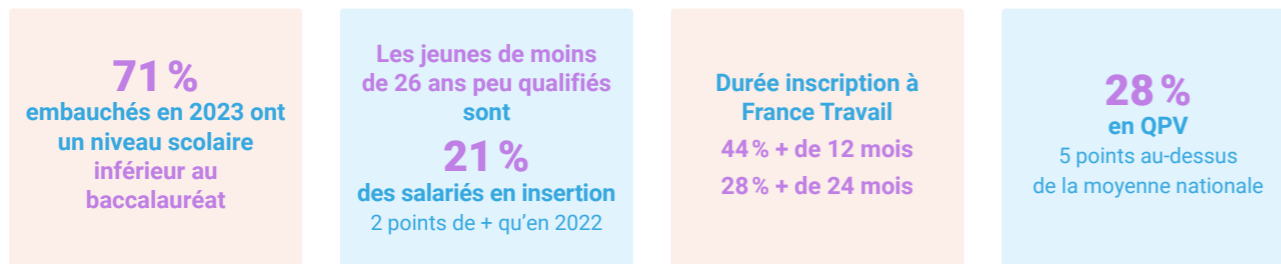
75%
des SIAE en PACA emploient
moins de 50 salariés

Répartition du nombre de SIAE de PACA par secteur d'activité



Source: observatoire de l'inclusion 2023 - Inter-réseau IAE 2024

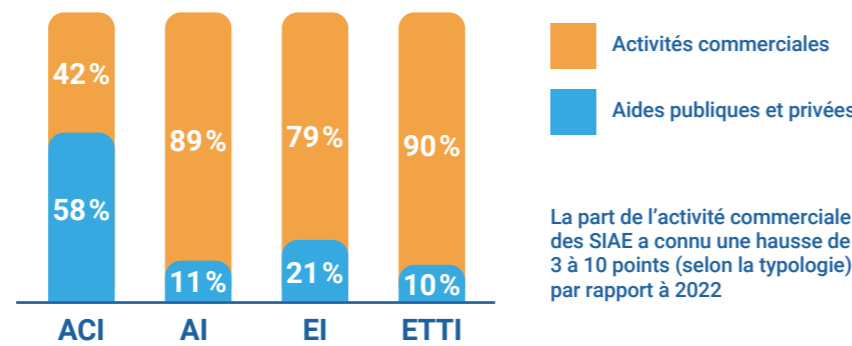
Caractéristiques des salariés en insertion



Source: observatoire de l'inclusion 2023 - Inter-réseau IAE 2024

Près de **250 M€** de chiffre d'affaires

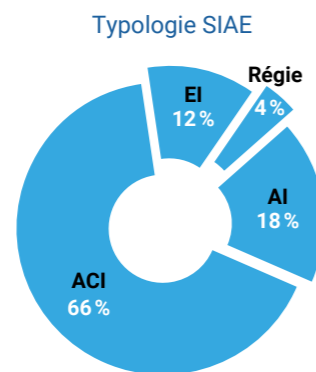
Près de **90 M€** d'aide au poste



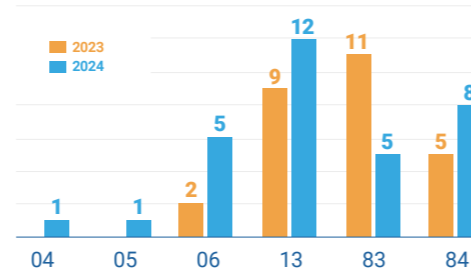
La part de l'activité commerciale des SIAE a connu une hausse de 3 à 10 points (selon la typologie) par rapport à 2022

Source: observatoire de l'inclusion 2023 - Inter-réseau IAE 2024

SIAE accompagnées par le DLA :
Entre 2023 et 2024, certains opérateurs DLA observent une augmentation des demandes d'accueil et d'accompagnement qui témoigne d'une préoccupation: la fragilisation de certains modèles économiques. Cette problématique est également pointée par certains services de la DDETS en charge de l'IAE et qui préconisent un accompagnement collectif dédié.



Nombre de structures accompagnées



Lors des accompagnements, qu'ils soient individuels ou collectifs, les chargés de mission ont pu repérer que certains secteurs, qui ont pu représenter des opportunités, se tarissent aujourd'hui avec la réalité d'une fin de cycle constatée. Afin d'illustrer nos observations de terrain, nous avons choisi de repérer les phases du cycle de vie de l'activité « support » par la représentation des saisons.

SECTEURS	CYCLE DE VIE	EXEMPLE	OBSERVATIONS
Restauration Classique & Traiteur	Printemps	Table de Cana (13) Forum Jorge François (06)	Clés de succès : <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilité de l'offre et fonctionnement hybride (accueil de groupes -prestation traiteur en sus de la restauration classique), Des outils de gestion adaptés.
Restauration Collective	Printemps	Jobs Cuisine (06)	Partenariat groupe privé d'EHPAD (avec une vigilance sur la durée du marché)
Ressourcerie	Été	La Petite Ourse (05)	Clés de succès : <ul style="list-style-type: none"> Emplacement, surface du local, parking, Intégrée et portée par la collectivité (partie prenante de la collecte). Risques : <ul style="list-style-type: none"> La croissance entraîne des besoins d'adaptation des locaux ; concurrence d'autres acteurs (LeBonCoin), grandes enseignes qui s'insèrent sur le marché du réemploi
Vêtements	Automne	ABI (06)	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Concurrence Vinted, Bornes de collecte saturées.
Recyclage déchets du bâtiment	Printemps	Les Valoristes (84)	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> Peu de concurrence car choix de niche, Risque : <ul style="list-style-type: none"> Difficultés techniques.
Repassage	Hiver	Amidon Avignon (84)	Risque : <ul style="list-style-type: none"> Un changement sociétal qui entraîne naturellement une baisse de chiffre d'affaires.
Recyclage déchets du bâtiment	Printemps	Les Valoristes (84)	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> Peu de concurrence car choix de niche. Risque : <ul style="list-style-type: none"> Difficultés techniques.
Blanchisserie	Été	Résine Estérel Le Cannet (06)	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> La capacité à créer des partenariats avec les hôtels dans le cadre d'une dynamique RSE.
Espaces verts	Automne/Hiver	Sur-représentation dans le 83 et le 06	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Saturation du marché (SIAE et secteur marchand), marchés publics avec politique de moins-disant, concurrence d'entreprises adaptées.
Nettoyage locaux	Automne/Hiver	Le plus souvent il s'agit d'EI	Risque : <ul style="list-style-type: none"> Concurrence offensive.

SECTEURS	CYCLE DE VIE	EXEMPLE	OBSERVATIONS
Maraîchage Souvent multi supports	Été/Automne	Semelles Le paysan urbain	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> Intégration dans les plans d'alimentation territoriaux (avec l'exigence du soutien des collectivités sur la politique de prix). Risques : <ul style="list-style-type: none"> Le marché du Bio s'essouffle, aléas climatiques, Saturation du marché (paniers), Risque de fiscalisation, Des problèmes de recrutement et /ou d'assiduité dus à l'exigence de mobilité (exploitation excentrée), difficultés à héberger les salariés.
Transformation	Automne	Local en bocaux (EI)	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Perte de productivité, exige normes sanitaires et investissement, Concurrence, Quid des compétences de commercialisation.
Distribution prospectus	Hiver		Risques : <ul style="list-style-type: none"> Évolution sociétale- impact environnemental, Marché public, Nouveaux opérateurs (la Poste).
Nettoyage et restauration de monuments historiques -musées	Printemps	Regards 13	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> Marché de Niche pour le nettoyage des monuments historiques. Exige de proposer plusieurs spécialités
Chantier naval	Été	Pilotine 13	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> Ancrage territorial, soutien des collectivités pour essayer.
Collecte de déchets	Printemps		Clés de succès : <ul style="list-style-type: none"> Impact sociétal, Cartons et plastiques boutiques éphémères, Fort enjeu dans les quartiers QPV dans le cadre d'une politique défendue par la collectivité.

Remarque: il est parfois difficile d'appréhender une fin de cycle d'autant plus que la mission initiale d'insertion reste le cœur du projet, parfois au détriment du suivi des indicateurs du marché.

État de situation

PROBLÉMATIQUES DE MARCHÉ ET DE CONCURRENCE

Les SIAE interviennent sur un marché contraint notamment par le périmètre géographique, qu'elles sont dans l'obligation de respecter: limites du département combinées à celles d'un bassin d'emploi pour ne pas empiéter sur le marché d'autres SIAE («pacte informel»). Pour pérenniser leur projet, elles sont donc dans l'obligation de s'ouvrir plus largement en répondant à des Appels d'Offres, avec des effets concurrentiels toujours plus percutants:

- Une démultiplication des opérateurs
- Une politique tarifaire tirée vers le bas et qui n'offre pas la possibilité de rester viable

Un double effet que l'on peut observer sur les secteurs de

l'entretien et des espaces verts.

On repère également que les clauses sociales ne sont pas toujours utilisées ou ne fonctionnent pas, alors que sans ce soutien fléché sur les marchés combiné à celui des collectivités (département, agglomération et communes), certaines structures de l'IAE peuvent se fragiliser plus rapidement.

Enfin, la fin de cycle «naturelle» d'une activité (par exemple l'impact d'un changement sociétal non appréhendé) fragilise de fait les SIAE qui, bousculées par des préoccupations opérationnelles, n'ont pas anticipé suffisamment tôt, l'exigence de mutation.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

FOCUS ACI

Le financement des postes se heurte à l'évolution constatée des publics cibles: ces derniers s'avèrent de plus en plus fragilisés (combinant plusieurs freins à l'emploi). Les structures observent une augmentation de l'absentéisme avec un impact sur le respect du nombre d'ETP agréé et par voie de conséquence sur le niveau de versement des ASP (impact important sur les ACI avec des obligations de remboursement). Face à ces difficultés grandissantes, des contrats plus flexibles pourraient faire l'objet d'une réflexion.

Un ratio 30/70 qui limite de fait le développement alors que ce dernier reste lié aux besoins fluctuants du marché et qu'on leur demande de se développer, ce qui peut parfois apparaître comme une injonction contradictoire.

FOCUS EI

La problématique des limites du département reste un frein important au développement des ressources autogénérées, d'autant plus qu'elles perçoivent moins d'aides en comparaison des ACI. Le passage d'ACI à EI, souvent incité, prend trop peu en compte le risque de cette limitation géographique, laquelle pourrait être étendue à la région, par exemple. D'autres freins existent concernant une hybridation ACI-EI, et notamment le besoin d'investissement initial, la complexité administrative et comptable, la conception du projet entrepreneurial de l'EI pour vérifier qu'il correspond à la fois à une opportunité économique du territoire (qui évite la concurrence aux acteurs déjà existants) et à un besoin d'insertion.

FOCUS AI

On observe des difficultés économiques depuis la mise en place du PASS IAE et des tensions de recrutement accrues. Plus généralement:

- Une augmentation du SMIC prise en compte par les SIAE alors que les aides aux postes ne sont pas revalorisées.
- Pas de financement sur les mutations d'activité (fin du FDI, difficultés à financer des investissements).
- Modification des règles de financement du FSE qui a déstabilisé les structures.
- Gel des agréments en nombre d'ETP qui freine de fait certains développements potentiels.
- Une fragilisation des fonds propres inquiétante pour les structures qui ont produit des exercices déficitaires parfois très importants (plus de 80 K€).
- L'accompagnement social qui prend le pas sur l'accompagnement professionnel avec les questionnements sur le recrutement d'AS pour soutenir la mission des CIP et qui renvoie à la réalité des modèles économiques déjà fragiles.
- Le désengagement de la Région sur 2025.

En conclusion, le mode de financement des SIAE met en danger leur équilibre économique. De plus, leur gestion est devenue très complexe, rendant le travail des équipes permanentes difficile à supporter au quotidien.

L'État recommande de développer des projets en milieu carcéral et de répondre davantage aux commandes publiques et privées.

PROBLÉMATIQUES RH

FOCUS CDDI

Un accroissement de l'absentéisme et des tensions de recrutement (notamment sur des candidates de type famille monoparentale), ce qui pénalise la réalisation des commandes.

FOCUS ÉQUIPE PERMANENTE ET DIRECTION

On observe une surcharge de travail due à une organisation et un planning qui doivent s'adapter quotidiennement aux absences des personnels en insertion et parfois gérer des conflits entre ces derniers. Les encadrants issus des parcours d'insertion se retrouvent en difficulté pour pouvoir gérer ces derniers, avec le risque de voir ressurgir leurs propres fragilités.

Une tension permanente pour les directions qui peut générer des situations de Burn out par le fait de s'écarter de sa mission première (pilotage) et de ne pas trouver de solution

durable, d'autant plus que des difficultés de recrutement s'observent également dans les équipes permanentes. A cela s'ajoutent les difficultés économiques récurrentes et parfois, le sentiment de ne pas être soutenus par les partenaires.

Cette situation qui tend à se généraliser place les SIAE en état permanent :

- Ne pas pouvoir réaliser les objectifs en termes d'ETP avec le spectre d'une diminution des ETP agréés.
- Ne pas pouvoir répondre aux exigences du développement du chiffre d'affaires par le manque de personnel et/ou par leur inconstance (Personnes très éloignées de l'emploi).

Les DDETS constatent un phénomène de glissement des personnels relevant de CDDI, dû à la baisse du taux de chômage, qui affecte l'ensemble des SIAE : les EI captent des publics sur les ACI, ce qui tend à provoquer pour ces dernières l'obligation de capter des personnels beaucoup plus éloignés de l'emploi, pour tenir les objectifs.

GOUVERNANCE

On repère également des conseils d'administration peu stables et dont le renouvellement n'a pas forcément été appréhendé. De plus, la plupart des membres ne perçoivent pas forcément la réalité et les problèmes auxquels sont confrontées les équipes permanentes dans leur quotidien. Certaines doivent faire face directement à l'impact des situations décrites ci-dessus, à savoir la fragilisation des modèles économiques et des exercices lourdement

déficitaires, ce qui les propulse dans l'exigence de prendre des décisions drastiques, auxquelles elles ne sont pas forcément préparées, puisque éloignées du vécu quotidien des équipes.

En conclusion : Une fragilisation globale des projets susceptible de s'élargir à l'ensemble du modèle des SIAE et qui exige de repenser le cadre systémique.

Valorisation des accompagnements

2023				
Dpt	Ind.	Col.	Thématique / nb de structures	Résultats
04	0	1	Mécénat et financements privés	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement réalisé en juillet 2024, pas de résultat pour le moment.
05	3		Projet & stratégie - 2 Gouvernance - 1	
06	1	1	Outils de gestion, comptabilité, fiscalité - 1 Restructuration économique et financière - 1 Stratégie commerciale et de communication - 1	<ul style="list-style-type: none"> • A permis de réaliser et fiabiliser les projections ; • Réorganisation de l'équipe permanente avec diminution de la MS dédiée ; • Développement d'argumentaires et d'outils de communication.
13	5	4	Projet et stratégie - 7 Gouvernance - 1 Stratégie commerciale et de communication - 1	<ul style="list-style-type: none"> • A permis de mettre de la cohérence entre le projet et la stratégie de la structure avec généralement des plans d'action à 3-5 ans ; • Nécessité d'apporter un travail sur l'organisation interne ; travail autour de la gouvernance et de sa fonction au sein des SIAE ; travail sur le renouvellement des administrateurs et administratrices.
83	2	12	Diversification des financements et des activités - 9 Restructuration économique et financière - 1 Mutualisation, rapprochement, fusion - 1	<ul style="list-style-type: none"> • A permis de mieux appréhender les marchés publics et marchés clausés ; • A permis d'identifier des pistes pour redresser la situation économique ; • A permis d'évaluer les conditions de réalisation d'une fusion entre une EI et un ACI.
84	2	5	Projet et stratégie - 1 Stratégie commerciale et de communication - 1 Dynamique partenariale et de coopération - 4	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action pris en main par l'équipe mais modèle économique reste fragile ; • Prise de conscience et redressement doux mais peu de mise en œuvre ; • Dynamique lancée ; coopération renforcée ; • Actions mises en œuvre.

2024				
Dpt	Ind.	Col.	Thématique / Nb de structures	Résultats
04		1	Diversification des financements et de l'activité	
05		1	Diversification des financements et de l'activité	
06	3	5	Utilité sociale - 1 Emergence, création activité - 5 Organisation interne - 1 Outils de gestion, comptabilité, fiscalité - 1 Restructuration économique et financière - 2	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de l'impact social (argumentaire) ; • Accélération de la capacité à faire évoluer l'offre ; • Réorganisation de l'équipe permanente pour répondre aux enjeux ; • Mise en adéquation des perspectives de développement avec le marché ; • Élaboration de plans de redressement.
13	3	8	Projet et stratégie - 2 Utilité sociale - 1 Organisation interne - 1 Stratégie commerciale et de communication - 3 Mutualisation - rapprochement - fusion - 4	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation de poste-s pour les ACI ; • Recherche de financement en cours ; • Mise en cohérence du projet et de la stratégie.
83	1	2	Outils de gestion, comptabilité, fiscalité - 4 Stratégie commerciale et de communication - 1 Dynamique partenariale et de coopération - 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'outils de pilotage pour développement maîtrisé • Définition d'une stratégie de communication et marketing responsable ; • Définition d'une stratégie pour diversifier ses ressources de financement.
84	3	8	Projet et stratégie - 1 Diversification des financements - 3 Stratégie commerciale et de communication - 1 Dynamique partenariale et de coopération - 4	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement entre le rebond et le développement ; a entraîné le départ de la Directrice ; • Mise en œuvre d'un collectif d'échanges de pratiques et de mutualisation ; • Une structure était en grande difficulté après le DLA mais à date redressement.

Préconisations

Il convient de pouvoir proposer des accompagnements collectifs visant à soutenir les gouvernances et les directions pour renforcer le fonctionnement en binôme, notamment les amener à converger vers une même réalité : l'objectif est de pouvoir réinvestir le rôle d'appui des administrateurs aux directions et de rompre ainsi l'isolement de ces dernières. Il s'agit de proposer une formule adaptée (matinées par exemple, programmées sur un semestre) afin de pouvoir les mobiliser, notamment en période de crise, où s'extraire du quotidien leur apparaît comme une forme de désertion. Améliorer le système des clauses sociales dans les marchés est un enjeu majeur pour la continuité des exploitations : cette préconisation vise à alléger la mise en concurrence que l'on observe de plus en plus offensive, à démontrer le soutien à un secteur bousculé par de multiples réformes et qui, aujourd'hui ne ressent pas le retour de sa contribution aux politiques dédiées à l'emploi.

Face à ces constats, il semble opportun de réfléchir et de faciliter l'accès à de nouveaux supports d'activité (transition écologique, nouveaux marchés...). Les mutations ayant été peu appréhendées, les SIAE n'ont pas toujours les moyens d'investir des études de marché et d'apprécier la faisabilité de nouveaux supports d'activité. Il semble donc judicieux de pouvoir les soutenir sur cette démarche qu'elles n'ont pas le temps de mener. Pour autant, l'investissement dans une mutation d'activité nécessite de fait un investissement financier : la fin du soutien FDI et la réalité de modèles économiques fragilisés demeurent un frein important à l'effort de mutation, pourtant nécessaire.

Les organisations semblent percutées de plein fouet par un ensemble de problématiques qui tend à les épuiser : il nous semble intéressant de leur permettre de reposer leurs besoins en compétences au regard des évolutions constatées dans l'objectif d'éradiquer les glissements de mission

(par exemple une chargée de développement qui bascule sur une fonction administrative pour pallier un arrêt maladie). Les évolutions constatées, notamment en termes de fragilité des publics, les conduisent à adapter leur organisation dans l'objectif de pouvoir continuer à honorer leurs marchés. Cette réflexion peut permettre d'investir des formes de mutualisation : RH (services supports) profil d'accompagnement plus adapté, transport, locaux, matériel, achats, etc.) et offrir ainsi une souplesse de production tout autant qu'un impact favorable sur le niveau de charges.

Il s'agit également de les accompagner à créer des liens avec le monde économique sur leur territoire : à l'heure où bon nombre d'entreprises affrontent également des tensions économiques, collaborer sur un territoire avec une SIAE peut apporter de la souplesse dans la production et leur éviter d'avoir à recruter. Des espaces de sous-traitance et/ou de cotraitance peuvent être expérimentés dans l'objectif d'une consolidation de chiffre d'affaires pour les deux parties.

ORIENTATIONS

Les SIAE sont structurées en réseaux (Chantier École, COORACE PACA, Fédération des EI) et le rôle de ces derniers reste prépondérant face aux observations et préconisations évoqués ci-dessus.

L'enjeu est de renforcer les collaborations avec les têtes de réseaux : le DLA 13 a d'ailleurs coconstruit une proposition de collectif avec Chantier École, le DLA 06 s'est rapproché des trois réseaux pour formaliser sa proposition de collectif en 2024. Pouvoir compléter et renforcer leur offre envers leurs adhérents dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement, doit permettre de soutenir les SIAE dans l'accompagnement au changement, et dans la mise en œuvre de ce dernier.

ANIMATION SOCIALE : CENTRES SOCIAUX & CRÈCHES

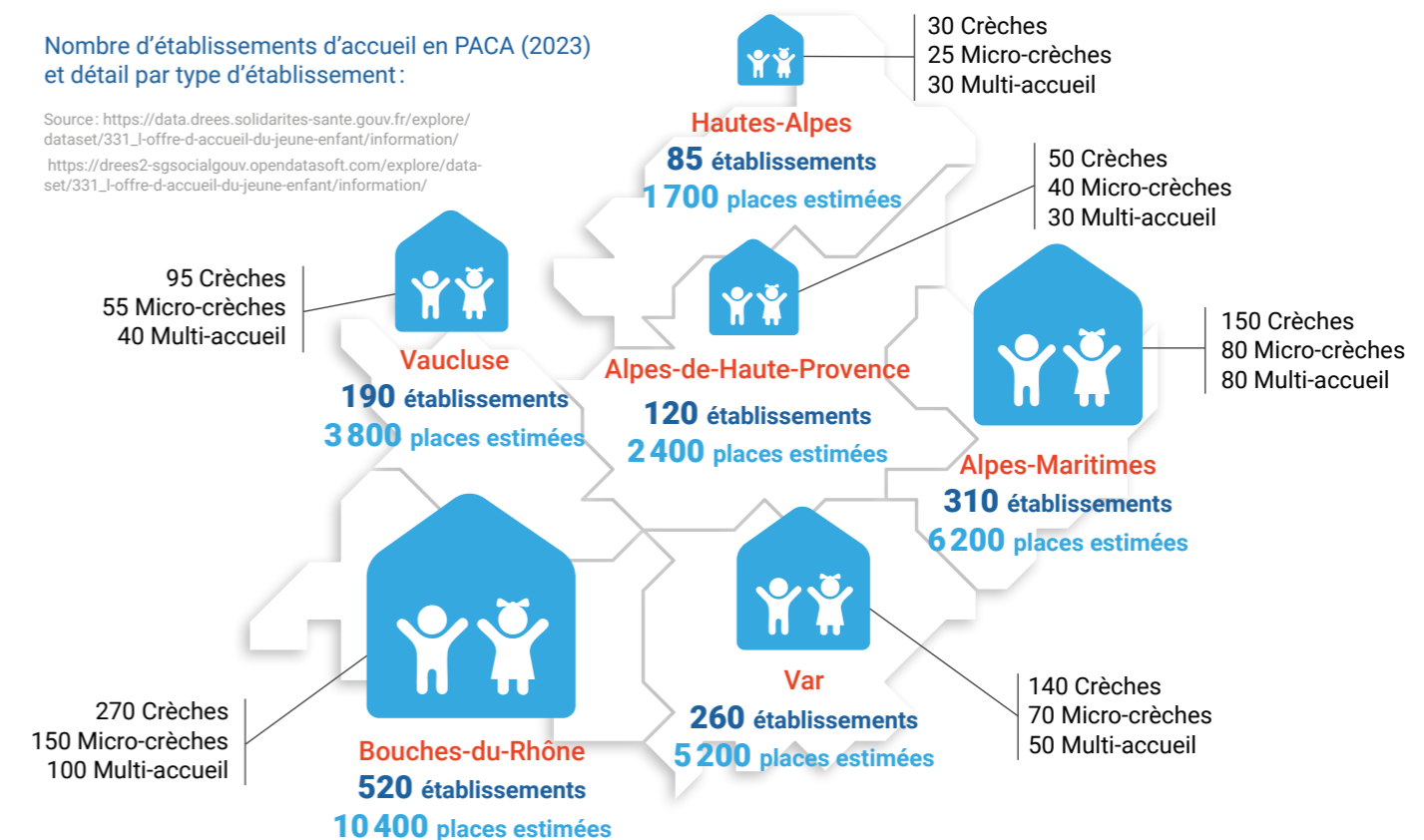
Animation sociale : centres sociaux & crèches

EAJE Associatifs

CONTEXTE ET RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Nombre d'établissements d'accueil en PACA (2023) et détail par type d'établissement :

Source : https://data.drees.solidarites-sante.gouv.fr/explore/dataset/331_l-offre-d-accueil-du-jeune-enfant/information/
https://drees2-sgsocial.gouv.opendatasoft.com/explore/dataset/331_l-offre-d-accueil-du-jeune-enfant/information/



L'IMPORTANCE DES CRÈCHES ASSOCIATIVES ET LEUR RÔLE DANS LE PAYSAGE NATIONAL DE LA GARDE D'ENFANTS

Place dans l'accueil collectif :

Les crèches associatives représentent environ 22,8% des capacités d'accueil collectif en France, permettant à plus

de 95 000 enfants de bénéficier de services de garde adaptés. En région PACA, elles constituent un pilier fondamental, notamment dans les zones rurales et certaines banlieues où les services de garde restent rares. La fermeture de ces structures menacerait directement l'accès aux modes de garde pour de nombreuses familles, accentuant les disparités territoriales

PROBLÉMATIQUES DES CRÈCHES ASSOCIATIVES

RÉGLEMENTAIRE ET ÉCONOMIQUE

Augmentation de la masse salariale

Les structures font face à une hausse importante des coûts salariaux, liée à la fin des contrats aidés, au turnover élevé, aux difficultés de recrutement, ainsi qu'aux revalorisations salariales imposées. Ces charges supplémentaires pèsent lourdement sur les budgets, rendant la situation financière peu viable.

- En 2023, un accord de branche a modifié la convention collective nationale des Acteurs du lien social et familial (ALISFA) impactant le système de rémunération à la hausse pour les personnels travaillant en EAJE associatifs au 1er janvier 2024.
- Les Décrets d'application de la loi ASAP ont par ailleurs augmenté le nombre de professionnels qualifiés dans certains de ces établissements.
- La loi Norma vise à moderniser les associations et fondations en renforçant leur transparence, gouvernance, gestion, et conformité aux normes de santé et sécurité. Elle impose des obligations accrues en matière de comptabilité et de contrôle, particulièrement pour les structures recevant des subventions publiques. En plus, les associations employeuses doivent désormais évaluer et prévenir les risques professionnels, incluant des dispositifs de protection pour la santé mentale et physique des salariés. L'impact de cette loi se traduit par une meilleure crédibilité auprès des partenaires et financeurs, mais engendre aussi une charge administrative et de conformité accrue, nécessitant souvent un accompagnement pour répondre aux nouvelles exigences.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'absentéisme et le turnover des salariés est important dans les crèches entraînant des charges supplémentaires (appel à l'intérim pour pallier les absences ou heures supplémentaires majorées). Cette situation impose une réflexion sur l'attractivité afin de faciliter les recrutements et de fidéliser les personnels.

Le secteur de la petite enfance connaît des difficultés de recrutement, avec une faible attractivité des métiers malgré les efforts de valorisation et de formation.

COMPLEXITÉ ÉCONOMIQUE ET PARTENARIATS FINANCIERS FRAGILISÉS

Réduction du soutien des collectivités: les collectivités locales semblent avoir baissé leur part de financement depuis la mise en place des bonus territoire, des mesures compensatoires sont mises en place par la CAF (subvention de retour à l'équilibre, bonus attractivité), mais elles restent insuffisantes pour pallier la diminution globale des ressources.

Problèmes liés à la gestion de la Prestation de Service Unique (PSU)

Les crèches rencontrent des difficultés à optimiser leur taux de PSU, ce qui réduit leur capacité à obtenir des financements en fonction du nombre d'enfants accueillis. Cette gestion aggrave les contraintes financières. Les crèches associatives dépendent fortement de financements publics (CAF, collectivités locales) pour leur solvabilité. Les règles de financement actuelles, notamment la PSU, sont jugées trop rigides et pénalisent les petites structures. De plus, la réforme envisagée du modèle économique pour une PSU généralisée entraînera une forte pression financière. Les communes et intercommunalités, qui sont souvent les principaux financeurs, peinent de plus en plus à maintenir ces établissements, menaçant ainsi leur pérennité, notamment en zone rurale.

Pressions liées aux coûts fixes et à la hausse des charges

L'ajustement des tarifs de la PSU, bien qu'orienté pour mieux refléter les besoins réels des familles, reste insuffisant pour couvrir les coûts réels des crèches, notamment dans un contexte de hausse des salaires imposée par les accords de branche et d'inflation. Les gestionnaires se retrouvent dans une situation où ils doivent constamment équilibrer des subventions limitées avec des charges fixes croissantes, menaçant l'équilibre financier des structures.

Tensions avec les collectivités locales

Les restrictions budgétaires des collectivités, combinées à l'essor des crèches privées qui attirent les familles par leur flexibilité et leurs tarifs compétitifs, fragilisent les relations entre les crèches associatives et leurs partenaires locaux. Ces tensions nuisent à la stabilité des financements et mettent en péril la capacité des crèches associatives à maintenir leurs services.

SANTÉ FINANCIÈRE

Trésorerie en baisse: La majorité des structures observe une réduction de leur trésorerie, ce qui met en péril leur capacité à faire face à des imprévus financiers. Le nombre de jours d'activité couverts par cette trésorerie diminue, entraînant une situation de précarité.

Accumulation des déficits: Certaines crèches affichent des déficits récurrents, aggravant la dégradation de leurs fonds propres. Cette accumulation de déficits structurels fragilise la viabilité économique des associations.

CONCURRENCE CROISSANTE ET SES IMPLICATIONS POUR LES CRÈCHES ASSOCIATIVES

Pression sur le taux d'occupation et le modèle économique

Les crèches associatives parentales font face à une concurrence accrue des crèches privées et des micro-crèches, en forte expansion pour répondre à une demande croissante de solutions de garde. Cette concurrence met sous pression le taux d'occupation des crèches associatives, rendant plus difficile le maintien d'un modèle économique déjà fragile.

Avantages compétitifs des crèches privées

Les crèches privées, souvent financées par des entreprises ou des fonds privés, bénéficient de moyens financiers plus conséquents et d'une flexibilité organisationnelle qui leur permet d'offrir des conditions attractives pour les familles, notamment en termes d'horaires et de services personnalisés. Ces atouts renforcent leur capacité à capter une part importante du marché.

Limites du modèle associatif

Le modèle associatif, centré sur le service à la communauté plutôt que sur la rentabilité, peine à rivaliser face aux stratégies commerciales des crèches privées, qui adaptent rapidement leurs offres aux besoins évolutifs des familles. Cette rigidité relative fragilise encore davantage les crèches associatives dans un contexte de concurrence accrue.

Nécessité d'adaptation des crèches associatives

Pour rester compétitives, les crèches associatives doivent :

- **Renforcer leur attractivité** en mettant en avant leur spécificité de gouvernance parentale, gage d'un projet éducatif participatif et ancré dans les valeurs communautaires ;
- **Améliorer leur stratégie de communication** pour fidéliser les familles existantes et attirer de nouveaux utilisateurs, en valorisant les atouts spécifiques de leur modèle ;
- **S'adapter aux besoins des familles** en proposant des services et des horaires plus flexibles, tout en conservant leur mission sociale.

CE CONTEXTE A DES CONSÉQUENCES

Risques de fermeture et difficultés structurelles

Menaces croissantes sur la viabilité: les crèches associatives font face à des risques réels de fermeture dus aux charges financières et à des restrictions de financement. Les subventions locales se réduisent, et les dépenses de fonctionnement augmentent, notamment à cause des nouvelles réglementations. Cette situation pousse les associations de petite enfance à tirer la sonnette d'alarme, en publiant des manifestes nationaux pour sensibiliser les pouvoirs publics à l'importance de ces structures dans l'accueil collectif.

Tendances régionales et initiatives pour stabiliser l'offre d'accueil

Mutualisation et regroupement des services: en réponse à ces enjeux, certaines crèches en PACA explorent des solutions de mutualisation des ressources pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité, comme c'est le cas dans les Alpes-Maritimes et le Var. Ces initiatives visent à partager les services administratifs ou de gestion, offrant ainsi une réponse partielle aux contraintes financières et de personnel.

Crèches inter-entreprises et mutualistes: le développement de crèches inter-entreprises dans la région, souvent soutenu par des partenariats avec des entreprises locales, permet de diversifier les sources de financement et de mieux répondre aux besoins spécifiques des parents salariés. En parallèle, les crèches mutualistes apportent un soutien adapté aux familles locales, offrant un service souple tout en respectant des valeurs d'équité et de solidarité.

Soutien institutionnel et initiatives CAF: dans le Var, la démarche IDA (Informer, Détecter, Accompagner) menée par la CAF représente un modèle de collaboration entre les acteurs de l'accompagnement sur le territoire pour identifier et pallier les difficultés financières ou de gestion avant qu'elles ne conduisent à des fermetures définitives. Ces actions visent à stabiliser les crèches associatives en renforçant leur capacité d'adaptation face à l'évolution de leur environnement (financier réglementaires et partenarial).

Valorisation des accompagnements

En 2023 et 2024, le nombre de structures accompagnées au niveau régional se détaille comme suit :

Dpt	2023	2024
04	Aucun accompagnement n'a été réalisé sur cette période.	En 2024, l'Association Liaison Petite Enfance (ALPE) fédération départementale de l'Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels (ACEPP 04) a suivi un accompagnement collectif sur la thématique du Mécénat et des financements privés.
05	Accompagnement collectif de 3 crèches sur la thématique de la mutualisation.	Aucun accompagnement n'a été réalisé sur cette période.
06	Un ZOOM CAF destiné à identifier les besoins d'accompagnement. Les leviers de consolidation des EAJE à investir. L'accompagnement est assorti d'un suivi individuel de 0.5 jour par EAJE : 7 EAJE se sont inscrites et 1 EAJE contribue au collectif en apportant son témoignage.	Accompagnement collectif de 7 EAJE avec suivi individuel sur l'identification des leviers de consolidation.
13	1 accompagnements collectif – Stratégie de mécénat : 2 structures. 1 accompagnement individuel portant sur l'organisation interne et le modèle économique de la crèche.	1 accompagnement collectif – diversifier ses ressources. 2 accompagnements individuels dont une fédération regroupant plusieurs crèches associatives portant sur le projet associatif.
83	1 accompagnement collectif : Optimiser la gestion et le pilotage des EAJE : 10 crèches. 3 accompagnements Individuels sur les modèles économiques et la gestion : 3 crèches.	1 accompagnement collectif Optimiser la gestion et le pilotage des EAJE : 10 crèches. 3 accompagnements Individuels sur les modèles économiques et la gestion : 3 crèches.
84	Aucun accompagnement n'a été réalisé sur cette période.	Aucun accompagnement n'a été réalisé sur cette période.

PARTENARIATS DLA-CAF POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES CRÈCHES ASSOCIATIVES

ACTIONS DE SENSIBILISATION

Présentation du DLA en visioconférence : Sessions en ligne pour exposer les missions du DLA, ses possibilités d'accompagnement et les démarches associées.

Enquête de besoins (Zoom) : Recueil des besoins spécifiques des crèches via des enquêtes et ateliers en ligne pour ajuster les actions aux priorités locales.

ACCOMPAGNEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DANS LE VAR (83) ET LES ALPES-MARITIMES (06)

Trois accompagnements personnalisés dans le Var sont mis en place pour répondre aux besoins particuliers de chaque crèche associative.

Accompagnements collectifs dans le Var et les Alpes-Maritimes :

- Atelier collectif dans le Var axé sur trois domaines (gestion financière, RH, conformité réglementaire) pour échanger des bonnes pratiques et mutualiser les outils entre crèches.
- Accompagnement collectif dans les Alpes-Maritimes avec des interventions visant à répondre aux enjeux locaux des crèches associatives.

Objectifs principaux sur les collectifs et individuels :

- Développer une stratégie de consolidation et d'anticipation des risques ;
- Encourager une vision globale pour renforcer la stabilité des projets et la résilience ;
- Faciliter des partenariats structurants avec les collectivités locales.

Compétences et outils développés :

- Analyse des risques et consolidation : identification des facteurs de fragilisation et exploration des leviers de stabilisation ;
- Négociation avec les collectivités : acquisition de méthodes pour optimiser le dialogue avec les partenaires publics ;
- Pilotage anticipatif : formation en planification stratégique et gestion par scénarios ;
- Développement RH : création de politiques pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des professionnels de la petite enfance.

Suivi complémentaire dans les Alpes-Maritimes : En complément des actions de la CAF, un suivi du modèle économique et RH de 0,5 jour pour une meilleure gestion des ressources.

INITIATIVES SPÉCIFIQUES PAR DÉPARTEMENT

Département du Var : Comité IDA - Dispositif de détection et d'accompagnement en partenariat avec la CAF, le DLA, France Active, et ACEPP 83 pour répondre aux difficultés de gestion et de trésorerie des crèches associatives.

Départements des Alpes-Maritimes et des Hautes-Alpes : mutualisation des ressources : stratégie pour partager du personnel ou des services de formation pour maintenir la qualité d'accueil dans les crèches.

IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT DU DLA 2023-2024

- **Nombre de crèches accompagnées :** 26 crèches soutenues sur deux ans ;
- **Montée en compétences :** renforcement des équipes en gestion, pilotage et conformité ;
- **Appui au plaidoyer :** soutien aux crèches pour leurs démarches de financement auprès des communes ;
- **Parcours d'accompagnement coordonné :** collaboration avec la CAF, France Active, et l'ACEPP pour un accompagnement aligné sur les besoins des crèches.

Préconisations

Le DLA peut accompagner les crèches associatives en mobilisant à la fois des actions collectives et des suivis individuels. Les actions collectives, sous forme de formations et d'ateliers thématiques, favorisent le partage d'expériences entre crèches et mutualisent les ressources. Les accompagnements individuels permettent d'adapter les solutions aux besoins spécifiques de chaque structure. Voici les principaux axes d'intervention pour répondre aux enjeux rencontrés par les crèches :

RENFORCEMENT DE LA GESTION FINANCIÈRE ET OPTIMISATION DE LA PSU

Accompagnement en gestion budgétaire : le DLA peut proposer des diagnostics financiers détaillés et des sessions de formation sur la gestion budgétaire afin de mieux structurer les coûts et prioriser les dépenses. Cela permettrait de pérenniser les crèches en leur donnant les outils pour un pilotage financier plus précis.

Optimisation de la PSU : des ateliers sur l'optimisation de la PSU permettraient aux crèches d'améliorer leur taux d'occupation et de maîtriser les démarches administratives. Ce soutien pourrait maximiser les financements publics reçus, en particulier pour les petites structures souvent pénalisées par le modèle actuel de la PSU.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET FIDÉLISATION DES ÉQUIPES

Attractivité des métiers : le DLA peut à travers des actions améliorer les conditions de travail et renforcer la reconnaissance professionnelle, facilitant ainsi le recrutement et la fidélisation des professionnels. Le DLA peut aider les structures sur l'organisation du travail : aider les crèches à structurer des plannings plus flexibles et à améliorer la répartition des tâches, ce qui contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Bien-être au travail : conseiller sur l'intégration de pratiques de bien-être, comme des espaces de repos ou des programmes de soutien psychologique, pour améliorer l'environnement de travail. Travailler sur la « marque employeur » et sur une communication attractive (valeurs associatives, impact social...).

Développement des compétences managériales : pour pallier le turnover et améliorer le bien-être au travail, des sessions de formation en management et leadership pourraient être organisées pour les gestionnaires de crèches, leur donnant les outils pour renforcer la cohésion d'équipe.

APPUI EN GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET IMPLICATION PARENTALE

Promotion d'une gouvernance collaborative : en sensibilisant les gestionnaires et administrateurs à l'importance d'une gouvernance participative, le DLA peut encourager une plus grande implication des parents. Des ateliers pourraient permettre de définir des processus et des cadres de gouvernance adaptés aux spécificités des crèches associatives.

Favoriser l'implication des parents : des sessions d'information et de sensibilisation peuvent être organisées pour encourager la participation parentale dans les prises de décision et la gestion des projets éducatifs, renforçant ainsi le lien entre la crèche et les familles.

RENFORCEMENT DES PARTENARIATS AVEC LES COLLECTIVITÉS

Communication stratégique avec les collectivités : le DLA peut accompagner les crèches dans la structuration de leur communication auprès des mairies et autres acteurs locaux. Des ateliers sur le développement de partenariats territoriaux leur permettraient de valoriser leur contribution sociale, afin de favoriser un soutien financier plus stable et durable.

Plaidoyer pour le soutien financier : en appuyant les crèches dans la construction de dossiers solides de demande de subventions, le DLA facilite le dialogue avec les collectivités et aide les structures à obtenir des financements adaptés à leurs réalités locales.

INITIATIVES DE MUTUALISATION ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Mutualisation des ressources : pour répondre aux besoins de couverture territoriale et aux problématiques de ressources humaines, le DLA peut aider les structures à développer la mutualisation de personnel. Cela permettrait de pallier les difficultés liées à l'absentéisme et au turnover dans certains départements.

Soutien du dispositif IDA dans le 83 : en collaboration avec la CAF et d'autres acteurs locaux, le DLA pourrait apporter un appui aux crèches en difficultés de trésorerie et en gestion administrative dans le cadre de la démarche IDA. Cette approche vise à prévenir les fermetures et à sécuriser les places d'accueil.

L'EXTENSION DU PARTENARIAT CAF-DLA DANS TOUS LES TERRITOIRES DE PACA

Renforcer la coordination régionale CAF-DLA : développer des actions régionales coordonnées pour étendre l'initiative CAF-DLA à toutes les crèches associatives de la région PACA, avec des interventions adaptées aux spécificités de chaque territoire. La collaboration permettra une réponse systématique aux besoins des crèches, en renforçant leur résilience économique et organisationnelle grâce à un soutien structurel constant.

Mise en place d'un modèle de soutien financier et administratif : assurer une gestion proactive des financements publics, notamment la PSU, en intégrant des formations

et des outils partagés pour optimiser l'usage des subventions. Ce modèle inclut des modules de formation CAF-DLA pour les gestionnaires, afin de renforcer leurs compétences en gestion financière et administrative, indispensables à la pérennisation des crèches associatives dans des zones sensibles.

Anticiper et prévenir les fermetures de crèches : étendre des dispositifs comme l'approche IDA (Informer, Détecter, Accompagner) dans tous les départements de PACA, visant à identifier les crèches en difficulté en amont et à fournir un accompagnement ciblé. Ce dispositif, déjà mis en œuvre dans le Var, pourra être un outil efficace pour détecter précocement les fragilités des structures et coordonner les réponses avec les partenaires locaux.

Renforcer le plaidoyer et la mobilisation des collectivités locales : intégrer les collectivités locales dans le partenariat, en développant un argumentaire CAF-DLA pour mobiliser un soutien financier durable des communes et intercommunalités. Cette approche permettrait de renforcer la place des crèches associatives dans les dynamiques territoriales et de garantir un appui financier stable pour sécuriser leur modèle économique à long terme.

Suivi et évaluation des impacts du partenariat : mettre en place un suivi annuel des résultats du partenariat CAF-DLA dans chaque territoire pour ajuster les interventions selon les besoins identifiés. Une évaluation régulière permettrait de mesurer l'impact des actions menées, d'optimiser les pratiques et de partager les réussites pour encourager d'autres territoires à s'engager dans cette dynamique d'accompagnement régional.

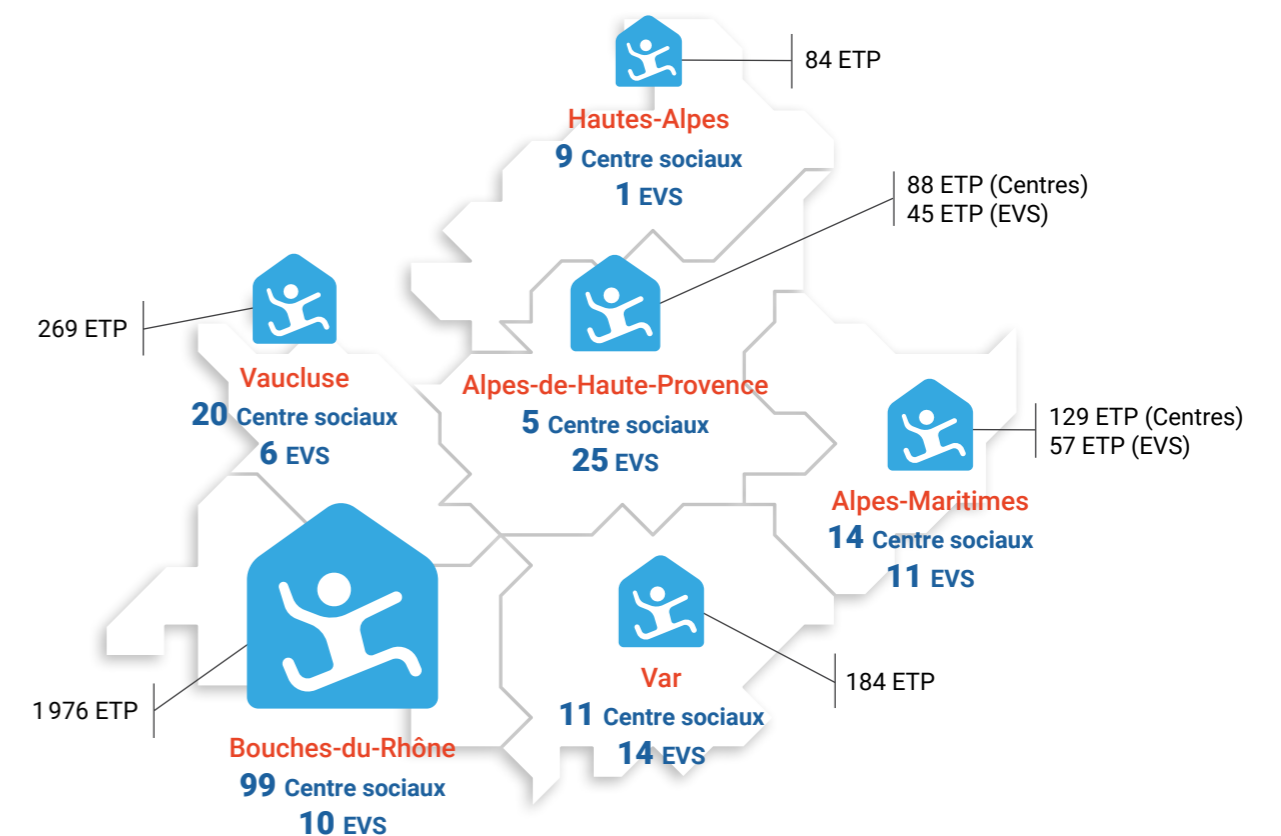
Centres sociaux et EVS

Contexte et réalité économique

Les centres sociaux et EVS jouent un rôle clé dans l'animation de la vie sociale en offrant des espaces d'accueil, d'activités et de services pour les habitants, quel que soit leur âge ou leur statut social. Leur mission inclut l'inclusion sociale, le développement des liens sociaux et la promotion de la citoyenneté active. Dans la région PACA, ces structures sont majoritairement soutenues par les CAF et autres partenaires locaux.

Les centres sociaux en France évoluent dans un environnement complexe et en mutation rapide, influencé par des dynamiques socio-économiques, institutionnelles, et écologiques. Ancrés dans l'ESS, ces structures sont confrontées à des contraintes qui les poussent à adapter constamment leur modèle socio-économique et leurs pratiques pour répondre aux besoins des populations qu'ils servent.

CENTRES SOCIAUX ET EVS



Source : SENACS Observatoire centres sociaux

Évolution du Paysage Institutionnel : la décentralisation et la déconcentration ont modifié les périmètres d'intervention des centres sociaux, notamment au sein des EPCI. Cette évolution a entraîné des changements dans les relations avec les pouvoirs publics, les modes de financement, et les interlocuteurs, poussant les centres sociaux à se repositionner et à diversifier leurs sources de revenus.

Raréfaction des Financements Publics : les financements publics, traditionnellement essentiels pour le fonctionnement des centres sociaux, deviennent de plus en plus limités. Cette raréfaction impose aux centres de recourir davantage à des appels à projets et à des marchés publics, ce qui peut nuire à leur mission sociale en les contraignant à répondre à des exigences financières et de performance stricte.

ENJEUX ET BESOINS SUR LES TERRITOIRES DE L'ANIMATION SOCIALE

Les centres sociaux sont un véritable levier pour le développement local. Ils participent au renforcement du lien social. Les centres et EVS agissent pour réduire l'isolement, particulièrement en milieu rural et auprès des seniors. Il est important de développer les actions de proximité et d'améliorer l'accès aux services de base, y compris numériques. Ils sont un soutien à l'insertion, les jeunes et adultes en difficulté ayant besoin de soutien pour accéder à leurs droits, s'insérer dans le monde du travail et maîtriser la langue française. Les centres sociaux sont aussi des lieux de sensibilisation et d'accompagnement à la transition écologique et numérique, surtout pour les personnes qui ont un accès limité à ces services.

Ils permettent de répondre aux besoins suivants :

- **Isolement social et territorial :** les centres sont souvent situés dans des zones peu densifiées, créant des contraintes d'accès aux services essentiels. Développer des services itinérants et renforcer la coordination locale est important pour réduire cet isolement.
- **Inégalités sociales et fractures numériques :** les centres dans les quartiers prioritaires jouent un rôle pour réduire les inégalités et favoriser l'accès aux services numériques.

Injonctions à l'Innovation Sociale : les centres sociaux sont de plus en plus incités à innover pour répondre aux nouvelles attentes des financeurs, tant publics que privés. Ces injonctions s'accompagnent souvent de critères de mesure d'impact et de performance, créant une tension entre leur mission sociale et les exigences de rentabilité.

Transformation des Logiques d'Intervention : le passage d'une logique de subvention à une logique de prestation de services et d'appels à projets a profondément transformé les modalités d'intervention des centres sociaux. Ce changement pose des questions sur la pérennité de leurs actions et sur leur capacité à maintenir un ancrage territorial fort.

Des initiatives comme les ateliers numériques et l'accompagnement aux démarches en ligne nécessitent du personnel qualifié et un soutien financier adapté.

- **Jeunesse et insertion sociale :** la jeunesse des quartiers populaires et des zones rurales bénéficie de programmes d'insertion et de soutien scolaire. Renforcer ces initiatives, comme le CLAS, et encourager l'engagement citoyen reste prioritaire.
- **Soutien aux familles et parentalité :** les centres sociaux offrent des services de soutien aux familles et promeuvent la parentalité positive à travers des projets tels que les LAEP et des sorties familiales.
- **Transition écologique :** les centres initient des projets pour sensibiliser à des pratiques durables, comme le tri et la mobilité écologique. Pour approfondir leur impact, ces actions doivent être coordonnées avec les collectivités locales.
- **Inclusion des seniors :** l'accent est mis sur la prévention de l'isolement des personnes âgées et la promotion du bien vieillir. Les initiatives intergénérationnelles doivent être soutenues par des ressources adaptées pour maintenir l'efficacité des services proposés.

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES PAR LES STRUCTURES DE L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE

CONTEXTE GÉNÉRAL

En 2023, les centres sociaux ont vu leur modèle socio-économique se détériorer, aggravé par un contexte d'inflation et une augmentation des besoins sociaux. Plusieurs facteurs contribuent à cette situation difficile.

Tout d'abord, la hausse des coûts due à l'inflation, compliquant la gestion quotidienne des structures, puis une revalorisation salariale nécessaire pour attirer et retenir les professionnels dans un secteur aux conditions de travail dégradées et enfin, une demande sociale croissante, amplifiée par les crises économiques et sociales, augmentant la pression sur les centres.

PROBLÉMATIQUES MAJEURES

Le retrait des services publics

Les centres sociaux sont de plus en plus perçus comme des prestataires de services, ce qui altère leur rôle originel d'animateurs sociaux. Cela limite leur capacité à agir sur le long terme et à développer un lien social durable avec les habitants ;

Les conditions de travail dégradées

Le secteur souffre d'un manque d'attractivité. Les conditions de travail se détériorent, et les partenariats deviennent plus difficiles à gérer, surtout dans les territoires précarisés, favorisant un repli sur soi des populations ;

La relation avec les collectivités locales

La collaboration avec les collectivités, essentielle au bon fonctionnement des centres, est parfois perçue comme un obstacle. Une relation marquée par un contrôle accru met en péril la liberté associative des centres.

Une tendance à instrumentaliser les centres sociaux en les transformant en opérateurs de politiques publiques, au détriment de leur rôle de partenaires coopératifs, est observée.

Les problématiques de financement

Dépendance aux subventions : Les centres dépendent de financements variés (CAF, collectivités locales, État, MSA, CARSAT). Cependant, ces ressources, souvent annuelles et fluctuantes, rendent difficile la planification à long terme et limitent la capacité d'innovation.

Pression financière : Les centres peinent à maintenir leurs activités, surtout dans les zones à besoins élevés. La pérennité des financements est incertaine et dépend des priorités politiques locales.

Disparités de financement : Les budgets des centres varient entre les départements, impactant la portée des actions.

Les problématiques de ressources humaines

Recrutement : Le manque de personnel qualifié, surtout en zones rurales, est un enjeu majeur.

Précarité des contrats : Le recours aux CDD et contrats aidés crée une instabilité, freinant la fidélisation des équipes.

Formation continue : Des efforts de formation sont nécessaires pour maintenir la qualité des services, notamment dans la gestion de projets et l'inclusion numérique.

Bénévolat : La difficulté à mobiliser des bénévoles engagés sur le long terme est un autre point clé pour les structures.

Les problématiques de gouvernance

Participation des habitants : Varie selon les territoires, certains centres peinent à impliquer activement les habitants.

Modèles participatifs : Bien que certains centres impliquent les habitants dans la gouvernance, un accompagnement est nécessaire pour renforcer leur participation.

Évolution institutionnelle : Des révisions du cadre de gouvernance, comme dans les Bouches-du-Rhône, influencent les objectifs et les méthodes de gestion.

Les ressources matérielles et infrastructures

Bâtiments vieillissants : Certaines structures nécessitent des rénovations pour répondre aux normes actuelles, ce qui augmente les coûts de fonctionnement.

Locaux inadaptés : Des problèmes de disponibilité d'espaces adaptés compliquent l'accueil des habitants et la mise en place de nouvelles activités.

Valorisation des accompagnements

En 2023 et 2024, le nombre de structures accompagnées se détaille comme suit :

Dpt	2023	2024
04	1 accompagnement individuel auprès d'un ACM, pour sa gouvernance et son organisation interne. 2 accompagnements collectifs suivis par 2 EVS, sur la mobilisation des bénévoles et l'optimisation de la recherche de financements.	2 accompagnements individuels auprès d'EVS sur des problématiques de projet associatif et d'accompagnement au développement. 1 suivi-post accompagnement auprès d'un ACM.
05		Accompagnement d'un Centre Social autour de son projet associatif et de sa stratégie de communication. Accompagnement d'un ACM sur sa gouvernance et son organisation interne.
06	1 Centre social – Organisation interne et suivi RH.	1 suivi-post.
13	1 accompagnement collectif – indicateur d'impact. 4 accompagnements individuels pour des centres sociaux et 2 ACM - Les thématiques sont assez transversales car elles doivent toujours prendre en compte la gouvernance et le modèle économique de la structure dans l'intérêt de la pérennité du projet associatif.	1 accompagnement collectif -diversifier ses ressources (1CS). 2 accompagnements individuels axés principalement sur le modèle économique et un plan d'action à 3 ans en termes de stratégie de développement.
83	2 accompagnements individuels sur la thématique du modèle économique et de la gouvernance. 1 accompagnement collectif regroupant 7 structures, sur la thématique de l'impact social.	1 accompagnement individuel sur la thématique de l'adaptation de l'offre et l'ancrage dans un QPV. 1 accompagnement collectif regroupant 5 structures, sur la thématique de l'évolution des modèles socio-économique.
84	1 accompagnement individuel sur l'organisation interne/gouvernance. 1 accompagnement individuel sur le projet/stratégie.	1 accompagnement individuel portant sur la scission entre un centre social et une crèche.

ZOOM SUR LE DLA DU VAR

Le DLA du Var a signé une convention avec la CAF pour soutenir les structures d'animation de la vie sociale. Cette initiative permet d'accompagner les centres sociaux dans leurs réflexions sur l'évolution des modèles socio-économiques et la nécessité de renforcer leur légitimité, tout en démontrant leur rôle et leur utilité sur le territoire. L'accent est mis sur l'importance d'aborder les notions d'utilité et

d'impact social, et de questionner le modèle socio-économique existant des centres sociaux.

Sur le Var les centres sociaux font face à plusieurs enjeux : ils doivent adapter leur modèle socio-économique pour assurer leur pérennité, en diversifiant les financements et optimisant leurs ressources humaines. La question de la gouvernance est majeure, en particulier pour renforcer

l'implication des habitants dans les décisions et projets locaux. Les centres ont également un rôle à jouer dans la transition écologique, en intégrant des pratiques durables et en sensibilisant le public. La cohésion sociale reste une priorité, surtout en période de crise, avec un accès inclusif pour les plus vulnérables. Enfin, innover et mesurer l'impact des actions est essentiel pour répondre aux attentes des financeurs.

Accompagnements réalisés :

- **Individuels** : Deux centres sociaux ont été accompagnés sur des questions de gouvernance et d'adaptation de leur projet social.
- **Collectifs** : Deux actions collectives ont été menées pour réfléchir à l'évolution des modèles socio-économiques et évaluer l'impact social, impliquant six structures en lien avec les besoins identifiés localement.

ZOOM SUR LE DLA DES BOUCHES-DU-RHÔNE

Les centres sociaux du 13 font face à des problématiques telles que le fort turn-over des directeurs, des enjeux en ressources humaines et de gouvernance ainsi qu'un passage difficile pour les centres sociaux en ce qui concerne la validation de la convention cadre entre les différents financeurs des centres sociaux.
Contexte et partenariat : Le DLA 13 collabore étroitement avec la CAF grâce à un cofinancement, facilitant un lien direct avec les financeurs des structures, incluant les crèches associatives et les centres sociaux. Ce partenariat vise à soutenir la durabilité et l'accompagnement des structures, garantissant un soutien efficace et pérenne. De plus, l'Union des Centres sociaux sur le département des Bouches du Rhône est présente à chaque Comité d'Appui,

permettant un travail de partenariat étroit entre le DLA et l'UCS dans l'intérêt des accompagnements globaux qui peuvent être proposés aux centres sociaux.

Accompagnements collectifs et individuels

Les structures ayant des agréments CAF n'ont pas de difficultés à venir vers le DLA, soit parce qu'elles connaissent le dispositif soit parce qu'elles sont directement orientées par la CAF. C'est une force quant à l'accompagnement qui leur est proposé par la suite car il y a de leur part une réelle volonté d'adhésion. Bien que le dispositif reste confidentiel il est arrivé assez fréquemment que la CAF, et autres financeurs, soient invités lors de la dernière journée d'accompagnement DLA.

Préconisations

Les centres sociaux et crèches associatives ont des besoins d'accompagnement, dont certains nécessitent une réponse rapide. Dans ces cas, il est utile de les orienter vers des dispositifs d'urgence adaptés, tels que SOS ou REBOND. Le partenariat avec la CAF est un atout précieux qui permet de mieux comprendre les enjeux et les besoins des structures, rendant ainsi l'accompagnement plus pertinent.

Il est cependant, important de valoriser les bilans et les conclusions de ces accompagnements, elles renforcent leur transparence et leur crédibilité auprès de leurs partenaires et financeurs. Le DLA peut encourager les structures à mettre en avant les résultats de leurs accompagnements, ce qui renforce leur crédibilité auprès des financeurs et partenaires. En aidant les centres à structurer et communiquer leurs bilans, le DLA favorise aussi la transparence et le renforcement des liens avec la communauté.

Orientation vers des Dispositifs d'Urgence : certaines structures ont des besoins urgents nécessitant des dispositifs adaptés, tels que SOS ou REBOND. Le DLA pourrait orienter rapidement ces structures vers ces aides spécifiques et en facilitant la coordination pour une continuité de service.

Renforcement des Partenariats Locaux : en consolidant ses relations avec la CAF, le DLA pourrait améliorer l'accompagnement des structures. Les DLA D pourraient renforcer leur lien avec la CAF et les acteurs locaux pour présenter le dispositif et mener des enquêtes pour évaluer les besoins.

Développement d'Actions Collectives et individuelles : les accompagnements collectifs permettent aux structures de partager leurs expériences et bonnes pratiques. Le DLA pourrait organiser des ateliers sur la gouvernance et la gestion de projet pour renforcer la pérennité et la capacité d'adaptabilité des centres sociaux face aux enjeux actuels.

Soutien à la Diversification des Ressources : pour réduire leur dépendance aux subventions annuelles, le DLA peut accompagner les structures dans la recherche de nouvelles sources de financement, notamment via des appels à projets et des partenariats privés. Cet appui contribue à sécuriser les activités sur le long terme et à renforcer l'autonomie financière des structures.

CULTURE

Culture

Contextualisation du secteur culturel

Le centre de ressources DLA Culture porté par l'association Opale, distingue 7 sous-secteurs culturels :

Les arts vivants : théâtre ; danse ; cirque ; marionnettes ; arts de la rue ; opéra ; performance.

Les arts visuels : peinture ; sculpture ; photographie ; arts graphiques ; installations artistiques, arts numériques ; street art et graffiti.

La musique : musiques classiques ; musiques actuelles ; musiques traditionnelles ; musique expérimentale : chant choral ; musique contemporaine.

Le patrimoine : patrimoine matériel ; patrimoine immatériel ; musées et galeries ; conservation et restauration ; sites archéologiques ; traditions et pratiques sociales.

Les médias : presse culturelle ; radio ; télévision ; internet et réseaux sociaux ; édition.

Le cinéma : fiction ; documentaire ; animation ; court-métrage ; post-production ; festivals de cinéma.

Les lieux pluridisciplinaires : centres culturels ; scènes nationales et théâtres de ville ; maisons de la culture ; espaces alternatifs ; centres d'art contemporain ; festivals multidisciplinaires.

Le secteur culturel se distingue par sa richesse et sa complexité, nourries par la diversité des sous-secteurs qui le composent et l'hétérogénéité des pratiques qu'il englobe. Des arts vivants aux arts visuels, en passant par la musique, le patrimoine, les médias, le cinéma et les lieux pluridisciplinaires, chaque domaine possède ses spécificités, ses publics et ses modes d'expression. Cette pluralité se manifeste dans la coexistence de disciplines traditionnelles et contemporaines, de formats numériques et physiques, ainsi que dans des approches allant de l'expérimentation artistique à la valorisation du patrimoine. L'interconnexion croissante entre ces sous-secteurs, stimulée par les innovations technologiques et les dynamiques sociales, ajoute une couche supplémentaire de complexité. Cette diversité exige des approches adaptées pour soutenir les acteurs culturels, répondre aux besoins variés des publics, et favoriser la créativité tout en préservant les traditions.

LE SECTEUR ASSOCIATIF CULTUREL EN FRANCE EN QUELQUES CHIFFRES

SOURCES COFAC, CULTURABLES

Le secteur associatif culturel en France joue un rôle essentiel dans la vitalité artistique et sociale, mais il est marqué par des dynamiques complexes et diversifiées. Voici quelques données récentes sur ce secteur :

Création et nombre d'associations culturelles : chaque année, environ 69 000 nouvelles associations sont créées en France. Parmi celles-ci, près d'une sur quatre relève du domaine de la culture, des spectacles ou des activités artistiques. Cela reflète un dynamisme significatif dans ce secteur, mais contribue également à une concurrence accrue pour les ressources disponibles.

Emploi dans le secteur culturel associatif : en 2021, environ 1,8 million de salariés travaillaient dans des associations, représentant 9,2% de l'emploi privé. Parmi eux, 8% des emplois concernent les spectacles et activités artistiques, où les CDI représentent environ 40%, mais seulement 10% des postes sont à temps complet. Cela montre une forte proportion de travail à temps partiel, caractéristique du secteur culturel.

Bénévolat : environ 25% des Français (soit près de 15 millions de personnes) sont bénévoles dans des associations, avec une contribution significative dans la culture et les activités artistiques. En équivalent temps plein, cela représente 12% de la force bénévole nationale, soit environ 70 000 postes.

Financements et budgets : le financement des associations reste un enjeu crucial. En 2018, le budget total des associations était de 125,3 milliards d'euros, mais les ressources varient en fonction de leur nature :

- Les associations employeuses dépendent à 49% de financements publics ;
- Les associations non-employeuses s'appuient davantage sur les dons et mécénats, représentant 42% de leurs ressources. Ces chiffres montrent une fragilité financière, notamment face à une demande croissante de financements liée à la multiplication des structures culturelles.

LES DÉFIS DU FINANCEMENT DES STRUCTURES ASSOCIATIVES CULTURELLES

Les structures associatives culturelles disposent d'une variété de sources de financement, reflétant la richesse mais aussi la complexité du paysage institutionnel et administratif. Parmi ces sources figurent les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC), qui soutiennent les projets artistiques et patrimoniaux en lien avec les priorités culturelles nationales et régionales. Les CAF, quant à elles, interviennent souvent pour des initiatives associatives à vocation sociale ou éducative, comme les projets culturels favorisant l'accès des jeunes publics à l'art. Les Services Départementaux à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (SDJES) peuvent soutenir des projets à caractère éducatif ou citoyen, incluant des actions culturelles favorisant l'inclusion ou le développement local.

À côté de ces institutions publiques, s'ajoutent les collectivités territoriales (communes, départements, régions), les fondations privées, les mécènes et parfois des financements européens. Cependant, l'accès à ces aides s'accompagne d'une complexité croissante, notamment pour les associations qui doivent naviguer entre divers financeurs en fonction de la nature de leurs projets. Certains dispositifs sont ouverts via des appels à projets, où les associations doivent répondre à des critères précis et présenter des

propositions structurées dans des délais limités. D'autres financements passent par des marchés publics, nécessitant une expertise particulière dans les procédures administratives et juridiques.

Une autre difficulté majeure réside dans la multiplication des structures culturelles, qui intensifie la concurrence pour un financement global souvent stagnant. Les enveloppes budgétaires, bien que constantes, sont divisées entre un nombre croissant de bénéficiaires, ce qui diminue les montants attribués par structure. Les associations doivent donc redoubler d'efforts pour se démarquer par la pertinence et l'impact de leurs projets, tout en jonglant avec des contraintes administratives lourdes et des exigences variées selon les financeurs. Cette situation accentue la précarité de certaines structures et limite leur capacité à innover ou à pérenniser leurs actions, malgré un écosystème culturel foisonnant.

Ainsi, la recherche de financements pour les associations culturelles nécessite non seulement une stratégie claire et adaptée, mais aussi une vigilance constante face à l'évolution des dispositifs, à la diversité des attentes et aux ressources limitées.

Valorisation des accompagnements

Le tableau ci-dessous présente le nombre de structures culturelles ayant bénéficié d'un accueil/accompagnement individuel/accompagnement collectif dans le cadre du DLA lors des exercices 2023 & 2024. Les colonnes mettent en avant le poids de ce secteur par département.

DLA	Accueil	Poids de la culture/total accueils	Acc. ind.	Poids de la culture/ total acc. ind.	Nbre. de bénéficiaires acc. coll.	Poids de la culture/nbre de benef acc. coll.
04	11	23 %	8	40 %	3	13 %
05	11	26 %	3	15 %	9	31 %
06	4	4,7 %	1	4,1 %	3	6,6 %
13	45	26,5 %	8	14,3 %	21	17,9 %
83	10	9 %	3	9 %	5	5 %
84	15	19 %	4	14 %	11	26 %
DLA R	1	3.8 %	0	0 %	0	0 %

Contexte régional

Le secteur culturel en région PACA se trouve aujourd'hui confronté à plusieurs défis majeurs, qui touchent à la fois les porteurs de projets, les modèles de gouvernance, les aspects économiques et les dynamiques de coopération entre les différents acteurs du territoire. Ce diagnostic a pour objectif de mettre en lumière ces enjeux afin de proposer des pistes de réflexion pour accompagner les structures culturelles locales.

CONTEXTE SOCIÉTAL

Le secteur culturel en région PACA fait face à une précarité croissante des porteurs de projets, dont une large part est composée d'artistes et de petites structures. Ces acteurs, souvent indépendants, peinent à accéder à des conditions de travail stables et à des financements réguliers. Cette précarité est d'autant plus marquée par les difficultés de gestion des transitions sociales, économiques et environnementales qui touchent les pratiques culturelles. Intégrer ces transitions de manière transversale devient un enjeu crucial, non seulement pour répondre aux défis actuels mais aussi pour anticiper l'avenir du secteur culturel dans un monde en constante évolution.

En parallèle, le contexte social dans lequel évoluent les projets culturels se tend, notamment dans les quartiers sensibles. Les initiatives culturelles peinent à se positionner comme des priorités dans les politiques publiques, notamment en raison de la difficulté à mesurer leur impact sur les

problématiques sociales telles que l'insertion professionnelle, l'éducation ou la cohésion sociale. De plus, l'efficacité des politiques publiques mises en place dans le cadre de la Politique de la Ville semble souvent insuffisante, notamment par l'absence d'intégration systématique de la culture dans ces démarches.

L'impact de la crise sanitaire liée au Covid-19 reste également très présent dans le secteur. Si les aides exceptionnelles ont permis de maintenir une certaine activité pendant la pandémie, elles ont également masqué certaines fragilités structurelles et créé des déséquilibres dans les réseaux de collaboration et de diffusion. La perte de ces réseaux et la difficulté à recréer des pistes de collaboration post-Covid ont contribué à une forme de « bouchon » dans les circuits de diffusion, avec une saturation des calendriers et une difficulté à redynamiser les interactions entre les acteurs culturels.

MODÈLE ASSOCIATIF ET GOUVERNANCE

La gouvernance associative du secteur culturel en région PACA souffre d'une faiblesse structurelle importante. De nombreuses associations, souvent petites et mal équipées en ressources humaines et financières, présentent des gouvernances peu actives ou même « fantômes », où les responsabilités ne sont pas clairement définies et où l'implication des dirigeants et des bénévoles reste limitée. Cette situation se complique par la difficulté à recruter de nouveaux bénévoles, notamment dans un contexte où les formes d'engagement évoluent et où les attentes des jeunes générations diffèrent de celles des générations précédentes.

En outre, les collectifs culturels et les petites structures rencontrent des difficultés pour se structurer juridiquement et organiser leur gouvernance. La question de l'évolution du modèle d'organisation, avec une réflexion sur la place de l'artiste au sein des structures, se pose de manière récurrente. Les structures sont souvent confrontées à des

enjeux de structuration qui ne permettent pas d'assurer une gestion efficace, notamment sur des postes clés dans les fonctions administratives, ce qui se traduit par des difficultés de recrutement, de fidélisation et parfois même de pérennisation des équipes.

Les questions liées au management et à la gestion des ressources humaines sont également des défis de taille. Le manque de cadres définis, d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les écarts générationnels dans les visions du travail et du management contribuent à un essoufflement des équipes. Ces tensions se manifestent particulièrement dans les petites structures qui, faute de moyens, peinent à définir des stratégies de gestion efficaces. La nécessité de structurer davantage les organisations et d'assurer une bonne gestion des compétences est donc cruciale, en particulier pour concilier les besoins de gestion avec les objectifs sociaux des projets.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique du secteur culturel en région PACA est fortement affecté par une pression croissante sur les ressources financières. L'augmentation des charges, combinée à un financement souvent constant voire en diminution, pèse sur les équilibres économiques des structures culturelles. En particulier, le secteur du spectacle vivant se retrouve confronté à une difficulté d'accès aux moyens de production nécessaires pour développer ses projets dans de bonnes conditions. La réduction des subventions publiques et la diminution des financements privés rendent l'équilibre financier de nombreuses structures de plus en plus précaire.

Dans ce contexte, il devient nécessaire de repenser le modèle économique des acteurs culturels, notamment en favorisant l'hybridation des ressources. Alors que le financement public reste une part essentielle du modèle

économique, l'hybridation des ressources, au-delà du mécénat traditionnel, devient incontournable. Les structures doivent explorer de nouvelles sources de financement, qu'il s'agisse de partenariats privés, de recettes propres ou de nouvelles formes de financement participatif. Cependant, cette évolution pose la question du changement de paradigme nécessaire pour permettre aux acteurs de s'adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales du territoire.

L'enjeu de trésorerie est également central : de nombreuses structures culturelles rencontrent des difficultés de gestion des flux financiers, notamment en raison des délais de paiement souvent longs et de la temporalité des financements publics. La gestion de la trésorerie devient donc un point de tension majeur, qui nécessite une gestion plus souple et des outils adaptés pour faire face à l'incertitude financière.

COOPÉRATION ET MUTUALISATION

La coopération entre les acteurs culturels en région PACA est marquée par une certaine concurrence, alimentée par les modes de contractualisation, notamment à travers les AAP. Bien que ces dispositifs soient censés favoriser la coopération, ils créent souvent une logique de compétition qui fragilise les collaborations inter-structures. Par ailleurs, les acteurs culturels de la région présentent des typologies très diverses, allant des petites compagnies aux grandes institutions. Ces différences de taille et de modèle de fonctionnement rendent difficile la mise en place de projets communs, d'autant que les besoins et attentes des acteurs varient grandement en fonction des disciplines et des territoires.

Il existe cependant un potentiel important de coopération et de mutualisation des moyens, notamment dans les

fonctions supports. De nombreuses structures, notamment les plus petites, peinent à disposer des ressources nécessaires pour gérer des tâches administratives complexes comme la comptabilité, la communication ou la gestion des ressources humaines. La mise en place de dispositifs de mutualisation pourrait permettre de rationaliser les coûts, de renforcer les capacités des structures et de favoriser la coopération sur des projets communs.

Il est également essentiel de mettre en place des espaces de dialogue entre les différents types d'acteurs culturels pour favoriser une meilleure coopération entre grandes et petites structures. En renforçant les échanges et les partenariats entre les acteurs, il serait possible de mieux structurer le réseau culturel régional et de répondre de manière plus efficace aux enjeux territoriaux.

Les solutions existantes

Face aux nombreux défis rencontrés par les structures culturelles en région PACA, plusieurs dispositifs et accompagnements ont été identifiés comme des leviers pour répondre aux problématiques des thématiques clés. Ces solutions, bien que diversifiées, nécessitent parfois une meilleure coordination et une plus grande visibilité auprès des structures bénéficiaires.

CONTEXTE SOCIÉTAL

Des initiatives spécifiques permettent d'accompagner les acteurs culturels dans leurs transformations sociétales, en particulier face aux enjeux écologiques et sociaux :

- **L'ARSUD** propose une formation sur l'impact carbone, sensibilisant les structures à la nécessité de réduire leur empreinte environnementale tout en intégrant cette préoccupation dans leurs activités artistiques et organisationnelles.
- **L'AFDAS**, à travers son appui-conseil en transformation digitale et écologique, offre des outils pour moderniser les pratiques et prendre en compte les enjeux de durabilité. L'autodiagnostic RSE constitue également un point d'entrée précieux pour une approche plus globale des transitions sociales et environnementales.
- **La CAF et le Planning Familial** interviennent sur des thématiques sociales essentielles, telles que la prévention des violences et harcèlements sexistes et sexuels (VHSS), à travers des formations adaptées.
- **Les DLA** peuvent apporter des réponses via la mise en œuvre d'accompagnements collectifs sur mesure.

particulière aux postes stratégiques souvent négligés ;

- **L'ARSUD** propose des formations intra-structures, notamment sur la structuration et le positionnement stratégique, aidant les organisations à mieux définir leurs priorités et à stabiliser leurs équipes ;
- **L'AFDAS**, à travers **la PCRH** et son appui-conseil RH, intervient directement pour soutenir les structures dans la mise en place de pratiques managériales adaptées aux besoins contemporains, notamment face aux défis intergénérationnels et à la quête d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour accompagner les acteurs dans la transformation de leurs modèles économiques, le dispositif **MPE ESS Développement** cible les responsables des organisations culturelles en leur fournissant des outils pour imaginer des stratégies économiques hybrides et durables. Cet appui est essentiel dans un contexte où les subventions publiques diminuent, imposant une diversification des ressources.

MODÈLE ASSOCIATIF ET GOUVERNANCE

Pour améliorer la gouvernance des associations et structurer efficacement les collectifs, il peut être utile d'explorer des solutions comme l'accompagnement collectif du DLA, qui aide à renforcer ou repenser la gouvernance associative. De son côté, Constell'asso se concentre sur la formation des bénévoles, leur apportant des compétences essentielles. Ces formations permettent non seulement de mieux structurer les associations, mais aussi de favoriser l'engagement des bénévoles en leur donnant les moyens de contribuer activement à leur gouvernance.

COOPÉRATION ET MUTUALISATION

La coopération entre structures reste un enjeu stratégique pour renforcer les capacités collectives.

Le DLA, ancré au local peut apporter une réponse à ces enjeux. Des initiatives ont d'ailleurs été portées sur les territoires de PACA pour les accompagner, comme dans le Vaucluse avec un accompagnement collectif porté sur la stratégie de mutualisation entre organisations culturelles.

RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT

Les difficultés en matière de recrutement, de fidélisation et de gestion des équipes sont abordées par plusieurs dispositifs :

- **Le Collectif AA (Administrateurs Anonymes)** accompagne les structures culturelles dans leur structuration administrative et organisationnelle, avec une attention

TRANSVERSAL

Certains dispositifs offrent un accompagnement global et transversal pour le secteur culturel :

- Les programmes d'accompagnement portés par des acteurs tels que **A.M.I.** et **Têtes de l'Art** fournissent des conseils stratégiques, des formations et des espaces de dialogue.
- **Le DLA** reste un dispositif clé, avec une expertise permettant d'aborder des thématiques variées, de la structuration organisationnelle à la diversification des financements.

Préconisations

LES BESOINS NON COUVERTS

Malgré l'existence de nombreux dispositifs d'accompagnement, certains besoins restent insuffisamment pris en charge, révélant des lacunes dans l'écosystème d'accompagnement actuel.

- **L'invention de nouveaux modèles** : les approches innovantes telles que la mutualisation, les groupements d'employeurs ou les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) ne bénéficient pas encore d'un accompagnement structuré ou de têtes de réseau solides capables de piloter ces initiatives.
- **L'accompagnement juridique et démystification** : de nombreuses structures manquent d'expertise juridique pour naviguer dans des cadres complexes liés à leur structuration ou leurs partenariats, ce qui freine leur développement.
- **La cartographie de l'écosystème** : la lisibilité des acteurs d'accompagnement est un défi majeur. Bien que des initiatives comme les travaux en cours de Têtes de l'Art aient amorcé une cartographie, cet outil reste à formaliser et à diffuser largement.
- **Repenser le modèle économique** : les structures ont besoin d'un appui plus poussé pour analyser et réinventer leurs modèles économiques face à des changements profonds du paradigme culturel et financier.
- **La surcharge des accompagnateurs** : les acteurs de l'accompagnement font face à une demande croissante, risquant de limiter leur capacité à répondre efficacement à l'ensemble des sollicitations.

PISTES D'ACTION

Pour répondre à ces enjeux et combler les lacunes identifiées, deux pistes d'action peuvent être envisagées :

Renforcer l'interconnaissance entre les acteurs de l'accompagnement : développer des espaces de rencontre et de coordination pour permettre aux dispositifs existants de mieux s'articuler, d'orienter les bénéficiaires et de rediriger efficacement les structures vers les bons interlocuteurs.

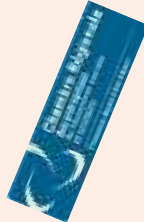
Repenser les accompagnements collectifs au sein du DLA : proposer des thématiques adaptées aux besoins spécifiques du secteur culturel, telles que la diversification des ressources financières (mécénat, financements participatifs, nouvelles recettes propres) ou des formations thématiques directement liées aux réalités du secteur. Ces pistes visent à consolider le tissu culturel régional, tout en renforçant la résilience des structures et en soutenant leur transformation face aux enjeux contemporains.

Glossaire

AAP	Appel à projet
ACI	Ateliers et Chantiers d'Insertion
AI	Association intermédiaire
CAF	Caisse d'allocations familiales
CDDI	Contrat à durée déterminée d'insertion
CLAS	Contrat local d'accompagnement à la scolarité
COMAP	Comité d'appui
CRESS	Chambre régionales des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire
CRIB	Centre de ressources et d'information des bénévoles
DDETS	Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités
DLA	Dispositif local d'accompagnement
DREETS	Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
EA	Entreprise adaptée
EAJE	Établissement d'accueil du jeune enfant
EI	Entreprise d'insertion
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ESS	Économie sociale et solidaire
ETP	Équivalent temps plein
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
EVS	Établissement de vie sociale
IAE	Insertion par l'activité économique
LAEP	Lieux d'accueil parents-enfants
OPCO	Opérateur de compétence
PACA	Provence-Alpes Côté d'Azur
PCRH	Prestation conseil et ressources humaines
PME	Petite moyenne entreprise
PSU	Prestation de service unique
RH	Ressource humaine
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SDJES	Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports
SIAE	Structures d'insertion par l'activité économique
TE	Transition écologique
TPE	Très petite entreprise
USC	Union des Centres Sociaux

Coordination : Mathilde L'Hôte, CRESS PACA
Création graphique : Les Poulets Bicyclettes
Photographies : p. 24, 28, 32, 38, 44, 52 © AdobeStock ; p. 1, 10, 18, 22, 58, 68, 82 © DLA PACA
Mars 2025





Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)

