

DLA

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

2025



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 des éléments 2025. Il se complète par la lecture du diagnostic territorial 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

Astrid Dutfoy
Co-responsable DLA 13
France Active PACA

Renaud Gautier
Responsable DLA 83
IFAPE

Julie Hermet
Chargée de mission DLA 83
IFAPE

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

Pauline Roger-Racine
Chargée de mission DLA 84
France Active PACA

Vincent Siméon
Co-responsable DLA 13
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
Un ralentissement des dynamiques ESS	p. 13
Les évolutions des secteurs d'activité entre 2024 et 2025	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. 36
Perspectives	p. 39
Bouches-du-Rhône	p. 41
Enjeux territoriaux	p. 41
Pertinence du DLA	p. 43
Perspectives	p. 45
Var	p. 47
Enjeux Territoriaux	p. 47
Pertinence du DLA	p. 50
Perspectives	p. 53
Vaucluse	p. 57
Enjeux Territoriaux	p. 57
Pertinence du DLA	p. 61
Perspectives	p. 63
Mesure d'impact du DLA 2025	p. 65
Activités générales des DLA 2025	p. 66
Les structures accompagnées	p. 68
Les thématiques d'accompagnement	p. 69

LIVRE 2	p. 71
Entreprises ess en difficulté	p. 73
Entreprises ESS en difficulté	p. 75
Tendances et signaux faibles en région : les observations terrain des DLAs	p. 75
État des lieux des structures en difficulté accueillies ou accompagnées par les DLAs	p. 77
Une action globale et partenariale au service des entreprises ESS en difficulté	p. 78
Insertion par l'activité économique	p. 81
Insertion par l'activité économique	p. 83
Réalité économique du secteur	p. 83
État de situation	p. 87
Valorisation des accompagnements	p. 89
Préconisations	p. 93
Glossaire	p. 95

DLA

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

2025

Un ralentissement des dynamiques ESS

Après des baisses significatives des emplois et employeurs en début de crise Covid fin 2020, l'ESS a connu un fort rebond en 2022 (mesuré ici à fin juin). Pour autant, depuis cette date, la tendance est au ralentissement des dynamiques ESS en France et en région SUD PACA. Le nombre d'employeurs ESS est en légère contraction depuis 2 ans, et le taux de création d'emplois ESS est également en baisse significative, même si elle est un peu meilleure en région qu'en moyenne nationale.

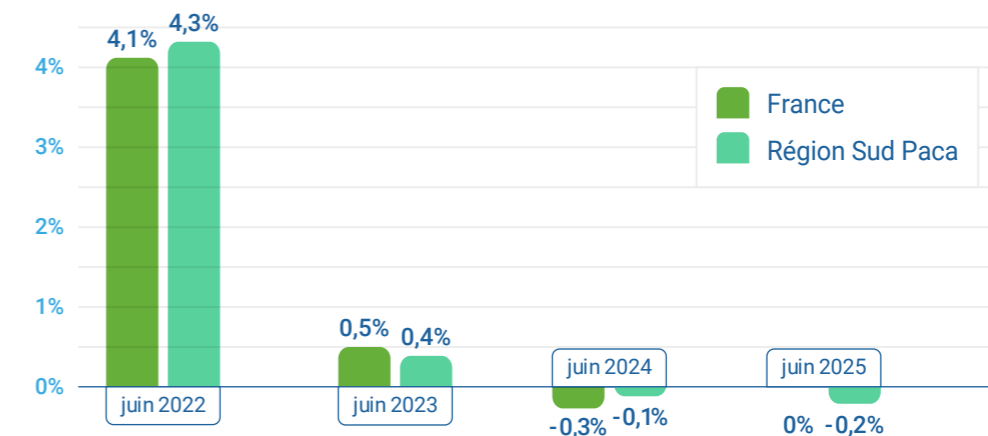
Cet essoufflement relève probablement d'un faisceau de phénomènes : la forte inflation¹ et la chute des contrats aidés² que l'on a connu sur la période qui ont pu impacter particulièrement le milieu associatif dont les tarifs sont

souvent contraints (par les financements ou les publics auxquels il s'adresse), la digitalisation des usages clients qui poussent à la réduction des agences physiques (notamment dans le milieu de la bancassurance), la hausse des dépenses de santé (impact sur l'équilibre économique des services de soin) ou encore la concurrence dans les services marchands des plateformes ou des grands groupes. 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.

¹ Augmentation globale des prix d'environ 13% entre 2021 et 2024

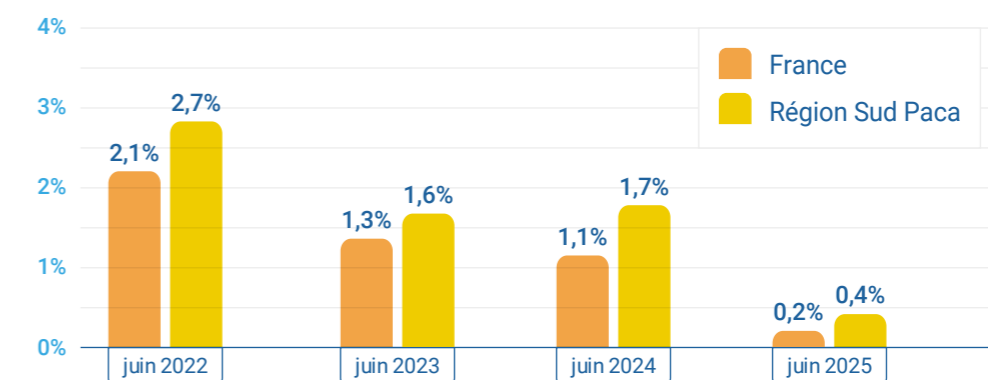
² 80% des volumes de contrats aidés selon le rapport de la Cour des Comptes « Les soutiens publics à l'ESS 2018-2024 » paru en septembre 2025

Évolution du nombre d'employeurs de l'ESS entre juin 2022 et juin 2025 en France et en région SUD PACA



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2022-2025 - Données en fin d'année en glissement annuel

Évolution du nombre de salariés de l'ESS entre juin 2022 et 2025 France et en région SUD PACA



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2022-2025 - Données en fin d'année en glissement annuel

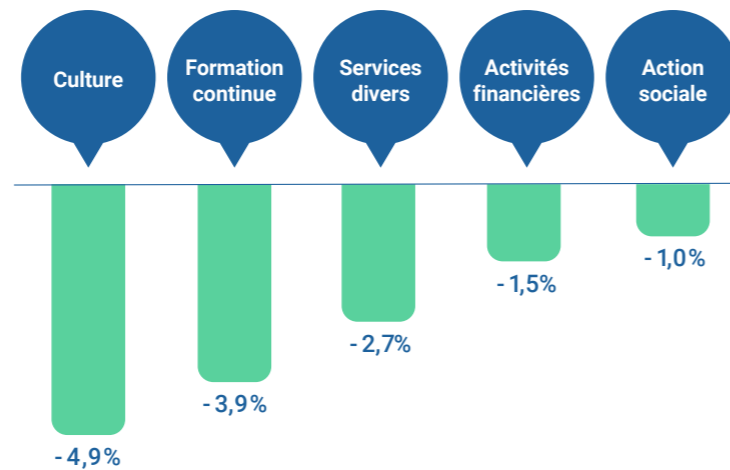
Les évolutions des secteurs d'activité entre 2024 et 2025

Dans les secteurs d'activité à plus de 2000 salariés, et entre juin 2024 et juin 2025 :

Pertes d'emploi

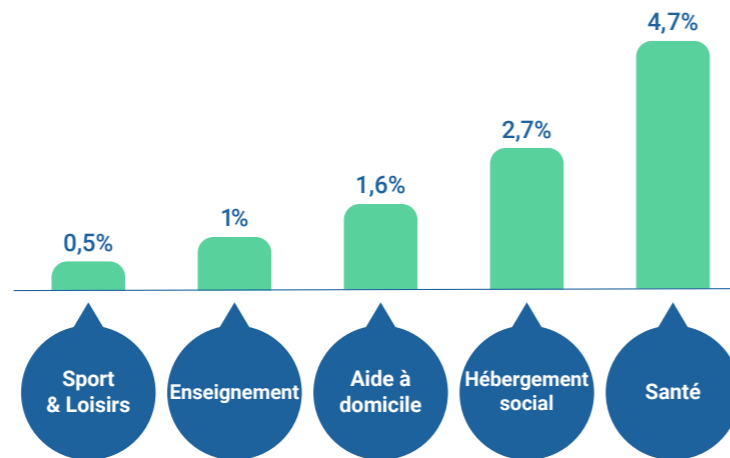
- Le soutien des collectivités territoriales à la culture s'effondre partout en France en 2025, entraînant la plus forte diminution de l'ESS avec -4,9% d'emplois en un an.
- Concernant la formation continue, on peut penser à des reports par les actifs de leur projet de formation dus à une frilosité face aux coûts en contexte de crise du pouvoir d'achat, et à une réduction des financements publics, notamment des crédits alloués aux Parcours emploi compétences (Pec), en 2025, alors qu'ils sont particulièrement présents dans l'ESS.
- L'emploi dans les services divers (nettoyage, maintenance, location de biens et services...) connaît une baisse liée à un rétrécissement des opportunités de marché (automatisation, concurrence des plateformes ou grands groupes).
- Les activités financières dans les coopératives bancaires sont en phase de rationalisation de leurs réseaux physiques (digitalisation) malgré une bonne santé financière ces dernières années
- Les difficultés d'emploi dans l'action sociale (ici hors Aide à domicile et Hébergement) sont probablement liées aux des départements, 1^{er} financeur de cette activité, dont les montants alloués ne suivent pas l'augmentation des besoins (plus de famille monoparentales, de précarité, de troubles psychiques...)

Évolution du nombre de salariés ESS en PACA dans les 5 secteurs d'activité en baisse en 2025



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2025 - 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 en 2025



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2025 - Données en fin d'année en glissement annuel

Créations d'emploi

D'autres secteurs restent créateurs d'emplois entre juin 2024 et juin 2025 :

- Dans le sport, on peut penser à un effet post JO de Paris 2024, et un regain pour les activités de plein air.
- Concernant l'enseignement, la petite croissance de l'emploi est probablement tirée par l'enseignement technique et professionnel répondant à la demande de formation qualifiante
- Pour les 3 derniers secteurs créateurs d'emplois (Aide à domicile, Hébergement social, Santé), l'augmentation répond notamment à un besoin structurel majeur : le vieillissement de la population (prévision de croissance du nombre de personnes dépendantes jusqu'à 2050). Le financement de l'autonomie a augmenté en 2025.

Poids global de l'ESS en région

données de référence 2021

L'ESS en région Provence-Alpes-Côte d'Azur représente 12,7% 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 94 salariés / entreprise).

Entreprises, établissements et emplois ESS par secteur d'activité (en 2021) 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)	2235	2305	8806	4	s
Enseignement (PZ)	1697	1722	3964	2	s
Santé humaine (QA)	1242	2502	69983	56	65,2%
Activités financières et assurances (KZ)	1131	1398	22900	20	66,2%
Soutien aux entreprises (MN)	772	847	5203	7	2,4%
Sports et loisirs (RZ2)	598	742	9450	16	4,2%
Arts et spectacles (RZ1)	235	255	2419	10	0,9%
Services divers	196	439	18462	94	29,3%
Commerce (GZ)	195	1209	17618	90	s
Industrie et construction (BE+FZ)	179	187	413	2	2,3%
Hébergement et restauration (IZ)	131	291	1664	13	1,5%
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	126	227	2308	18	s
Non-classes (94.99Z)	2875	3152	18326	6	s
Ensemble des secteurs d'activité	11 612	15 276	181 516	16	12,7%

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - 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 2021)

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	666	863	6543	10	18,2%	12,8%	3,6%
Hautes-Alpes	643	850	6923	11	19,0%	13,6%	3,8%
Alpes-Maritimes	1879	2586	33803	18	10,6%	8,1%	18,6%
Bouches-du-Rhône	4974	6311	83320	17	12,8%	9,9%	45,9%
Var	1873	2683	29893	16	12,9%	9,7%	16,5%
Vaucluse	1577	1983	21034	13	14,0%	10,7%	11,6%
Ensemble des départements	11 612	15 276	181 516	16	12,7%	9,7%	100%

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - s : secret statistique

Poids des associations en région

Les associations en région (données de référence 2021) représentent 10% de l'emploi privé, et 82% 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 76 salariés / entreprise).

Entreprises, établissements et emplois associatifs par secteur d'activité (en 2021) 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)	1 223	2 421	66 826	55	62 %
Enseignement (PZ)	1 103	1 353	21 949	20	63 %
Santé humaine (QA)	187	331	14 139	76	22 %
Soutien aux entreprises (MN)	483	601	8 163	17	4 %
Sports et loisirs (RZ2)	2 235	2 305	8 806	4	s
Arts et spectacles (RZ1)	1 675	1 699	3 721	2	s
Services divers	712	767	4 257	6	2 %
Hébergement et restauration (IZ)	121	277	1 609	13	1 %
Industrie et construction (BE+FZ)	16	21	371	23	0,1 %
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	152	156	s	s	s
Commerce (GZ)	24	43	s	s	s
Activités financières et assurances (KZ)	3	7	s	s	s
Non-classes (94.99Z)	2 857	3 128	18 211	6	
Ensemble des secteurs d'activité	10 791	13 109	148 478	14	10 %

Source: Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 – s: secret statistique

En 2021,
les associations
de PACA emploient
148 478
salariés

Poids des coopératives en région

Les coopératives en région (données de référence 2021) représentent 1,4% 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 83 salariés / entreprise).

Entreprises, établissements et emplois coopératifs par secteur d'activité (en 2021) 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)	155	843	12 884	83	24 %
Industrie et construction (BE+FZ)	219	234	2 048	9	0,7 %
Commerce (GZ)	101	129	1 913	s	s
Soutien aux entreprises (MN)	112	132	1 015	9	0,4 %
Enseignement (PZ)	25	33	279	11	0,8 %
Santé humaine (QA)	5	6	98	20	0,2 %
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	26	29	s	s	s
Services divers	59	78	s	s	s
Hébergement et restauration (IZ)	10	11	s	s	s
Arts et spectacles (RZ1)	14	15	s	s	s
Action sociale (QB)	8	14	s	s	s
Non-classes (94.99Z)	2	2	s	s	s
Ensemble des secteurs d'activité	736	1 526	19 984	27	1,4 %

Source: Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 – s: secret statistique

En 2021,
les coopératives
de PACA emploient
19 984
salariés



LIVRE 1 - DEUXIÈME PARTIE

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

2025

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 :

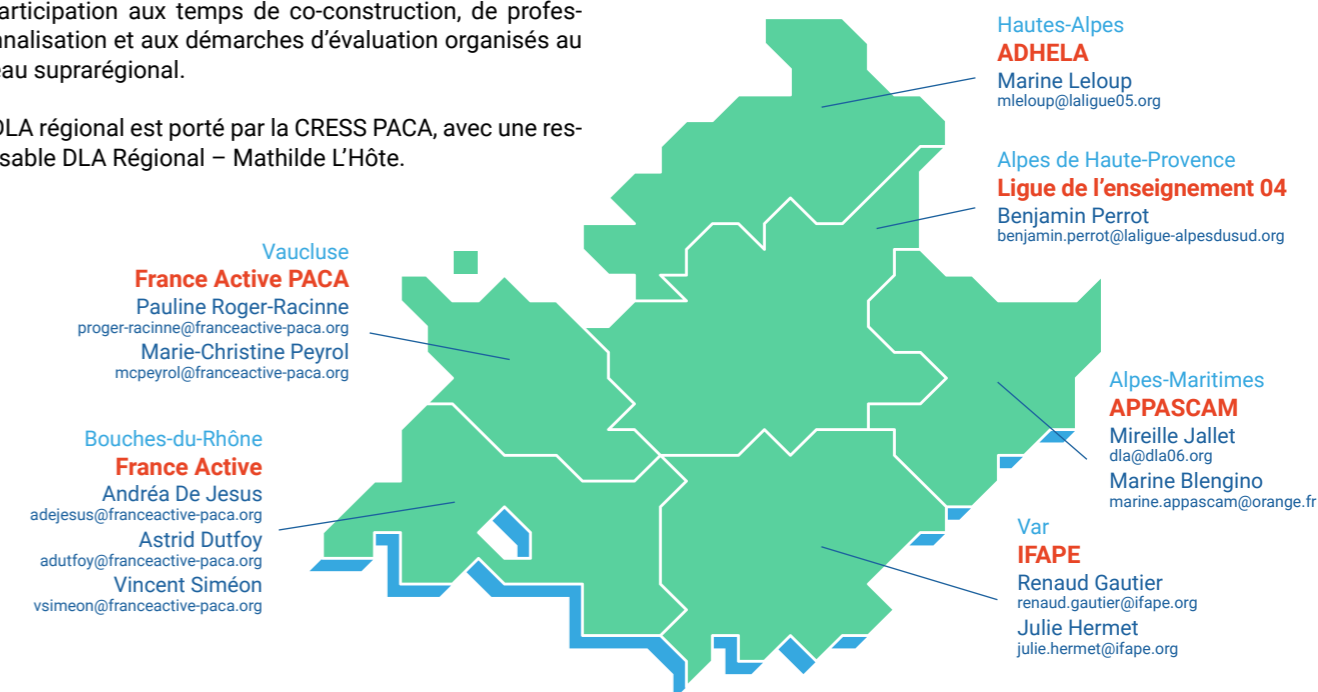
- Accompagnement des structures d'envergure régionale ;
- Animation du dispositif au niveau régional pour le valoriser, l'inscrire dans l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS et favoriser l'articulation des solutions d'accompagnement ;
- Animation du réseau des DLA départementaux ;
- Appui au pilotage 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.

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

2025

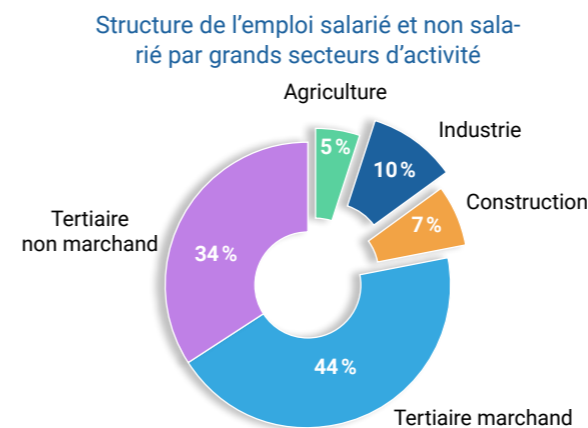
Alpes-de-Haute-Provence

Enjeux territoriaux

Contexte départemental

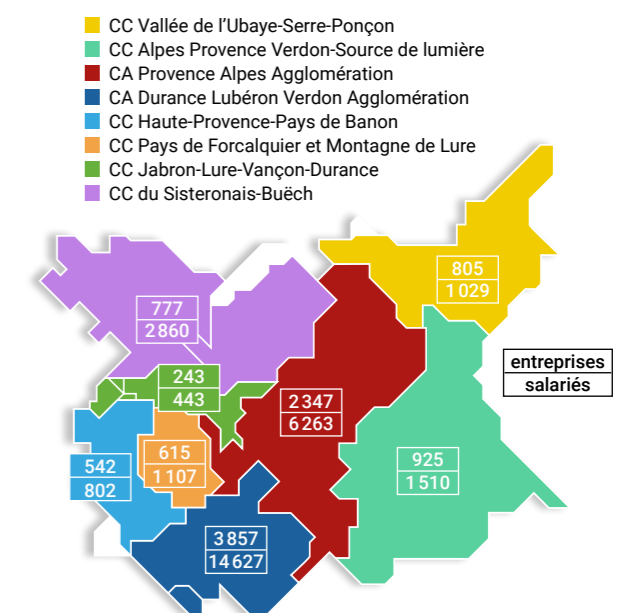
En 2023, les Alpes-de-Haute-Provence représentent 3 % de la population de la région PACA avec 160 000 habitants, 60 000 emplois dans 22 000 établissements employeurs. Son économie se divise comme suit (schéma de l'emploi par la CCI 04) :

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.



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 666 entreprises de l'ESS et 6 543 salariés, représentant 18,2 % 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 2021) 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	163	2923	s	101	162	s			
Sports et loisirs (RZ2)	117	119	s	s	117	119	s			
Services divers	98	138	946	6,1 %	73	102	673	25	32	251
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	57	60	143	14,5 %	52	54	0	5	6	s
Arts spectacles (RZ1)	54	56	109	s	54	56	109			
Enseignement (PZ)	40	45	342	67,9 %	40	45	342			
Hebergement et restauration (IZ)	10	22	s	s	10	22	s			
Santé humaine (QA)	6	13	136	9,2 %	6	8	89			
Activités financières et assurances (KZ)	15	66	687	s				14	46	s
Industrie + construction (BE+FZ)	16	18	148	1,7 %	1	1	s	15	17	s
Non-classes (94.99Z)	152	163	s	s	152	163	s			
Ensemble des secteurs d'activité	666	863	6 543	18,2 %	606	732	5 235	59	101	900

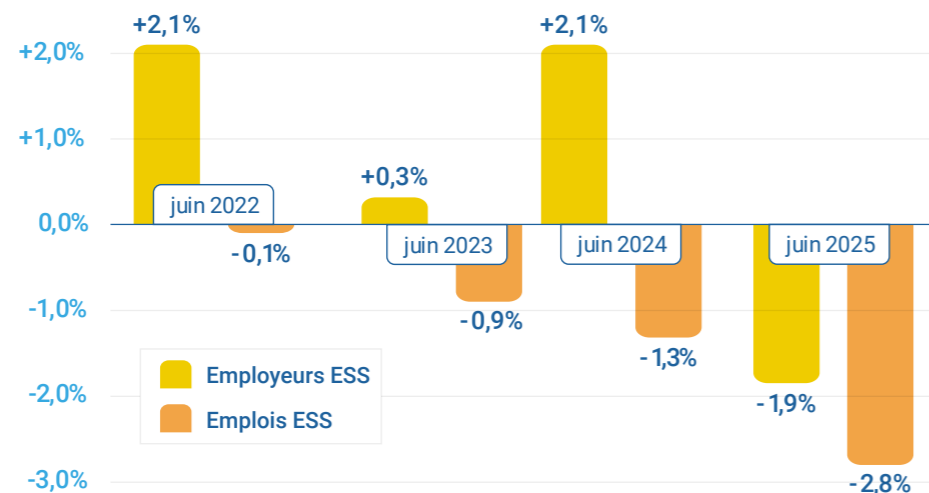
Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - s : secret statistique

Entre juin 2021 et juin 2025, le nombre d'employeurs de l'ESS dans les Alpes-de-Haute-Provence a augmenté sauf sur la dernière année avec une baisse importante. Côté emplois, le département est le seul en région qui connaît une baisse significative et régulière du volume de postes salariés ESS, en particulier en juin 2025.

Ces premiers éléments conjoncturels de 2025 doivent nous alerter concernant l'évolution du champ de l'ESS. Si la moyenne des emplois est de 10 salariés par entreprises de l'ESS, 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 innovant portés par des structures locales.



Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, glissements annuels à fin juin, d'après ACOSS-URSSAF 2021-2025

Pertinence du DLA

À l'automne 2025, 31 structures ont été accompagnées, concernant un total de 112 emplois. Ces accompagnements ont traité pour 14 d'entre eux des questions liées aux projets, à la stratégie ou à l'utilité sociale. Pour 11 structures, les enjeux portaient sur le modèle économique, la diversification des financements et l'outillage économique. Enfin, ce sont 6 accompagnements qui ont répondu aux besoins autour des questions d'organisation interne, comprenant la gestion des compétences et la fonction employeur.

Dans ce département, les accompagnements et les divers accueils réalisés font émerger de forts enjeux de développement stratégique des associations, et 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.

- L'évolution des financements publics en 2025 aura fragilisé de nombreux modèles économiques. L'horizon incertain des partenariats avec les collectivités publiques et les délégations d'État amène à une attente avant action, de la part des associations.
- Les accompagnements DLA auront été moins nombreux en 2025, malgré des besoins signifiés, faisant craindre une augmentation des sollicitations en 2026 et des délais plus court pour agir.

Le rythme saisonnier de la vie associative (demandes de financements, assemblées générales, adaptation au rythme scolaire etc.) demande une forte réactivité du DLA et au réseau de l'accompagnement. La synergie entre les acteurs sera nécessaire pour répondre au mieux aux besoins des structures.

Perspectives

L'évolution de l'environnement partenarial et financier des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) devrait accentuer les besoins existants, avec des sollicitations accrues envers le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), notamment pour des projets de diversification des financements ou d'adaptation du modèle économique.

La disparité géographique du département influence la capacité des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) à accompagner les acteurs de l'ESS. Selon les ressources disponibles et la densité de population, les moyens alloués aux acteurs favorisent, ou non, leur développement. Cependant, le DLA, en tant qu'accompagnateur des employeurs de l'ESS, rencontre certaines limites, notamment face aux structures sans salariés, bien que leur impact social et territorial soit significatif.

Par ailleurs, plusieurs besoins en montée en compétence pour l'accès au premier emploi restent sans réponse, faute d'acteurs pour les accompagner. De nombreux emplois associatifs, souvent fragiles économiquement, dépendent d'une seule source de financement et manquent de

moyens pour diversifier leurs ressources. Cette précarité conduit fréquemment à la disparition d'emplois.

En outre, une difficulté majeure persiste pour le tissu associatif et les micro-entreprises de l'ESS : la mobilisation des moyens financiers. Bien que les acteurs publics encouragent l'utilisation des fonds européens disponibles dans le département (LEADER, INTERREG-ALCOTRA, FSE+, FEADER), ces dispositifs exigent une trésorerie importante et une charge de travail supérieure aux capacités des Équivalents Temps Plein (ETP) disponibles.

Le vieillissement de la population départementale, soulève des enjeux majeurs de renouvellement de la gouvernance des structures associatives.

Enfin, l'émergence des Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS) et des projets associatifs ou coopératifs dans les domaines de la santé et du social devrait renforcer le poids de l'ESS dans l'économie départementale, lui permettant de maintenir son niveau actuel malgré les baisses d'emplois annoncées.

Hautes-Alpes

Enjeux territoriaux

L'ESS dans les Hautes-Alpes

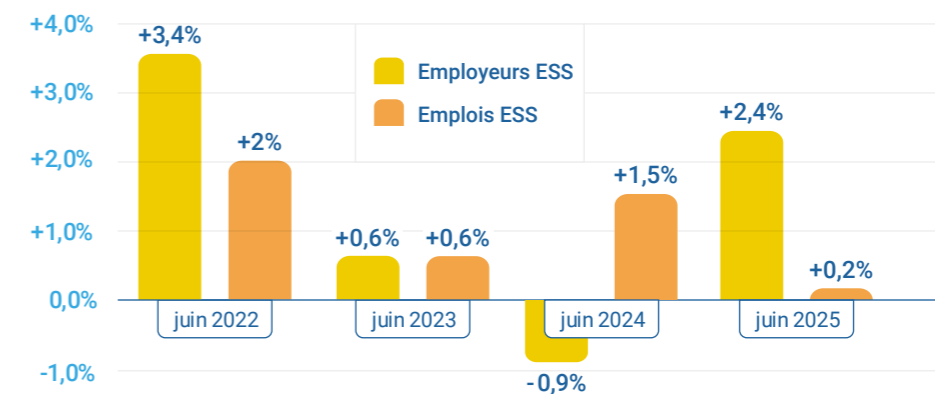
Avec 643 entreprises et 6923 salariés, l'ESS sur le 05 représente 19% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 11 salariés/entreprise ESS. Cela qui signifie que l'ESS représente 1 emploi sur 5 dans le secteur privé du département. Une part considérable de ces emplois (6003) et établissements (728) sont associatifs. Le secteur associatif est le principal secteur de l'ESS avec 87% des effectifs soit environ 16% des salariés du secteur privé à lui seul.

Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2021) 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)	72	142	2905	s	70	140	s	2	2	s
Sports et loisirs (RZ2)	99	104	323	59,4%	99	104	s			
Services divers	97	127	823	5,1%	76	94	s	21	29	s
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	74	74	s	s	67	67	s	3	3	s
Activités financières et assurances (KZ)	3	52	375	s	0	1	s	3	35	s
Enseignement (PZ)	42	48	430	76,5%	48	s				
Arts spectacles (RZ1)	46	48	s	s	46	48	s			
Hébergement et restauration (IZ)	16	34	274	s	13	30	s	3	4	s
Industrie+construction (BE+FZ)	25	26	191	3,1%				25	26	s
Santé humaine (QA)	15	24	853	41,8%	15	21	s			
Non-classes (94.99Z)	154	171	s		154	171	s			
Ensemble des secteurs d'activité	643	850	6923	19%	565	728	6003	57	99	956

Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - s : secret statistique

Sur ces 4 dernières années, l'évolution du nombre d'employeurs et d'emplois ESS reste globalement positive dans les Hautes-Alpes. Cependant, la tendance récente semble être au ralentissement de la création d'emplois à l'image des autres départements de la région, ce qui doit nous inciter à la vigilance concernant la situation de l'ESS dans les prochains mois.



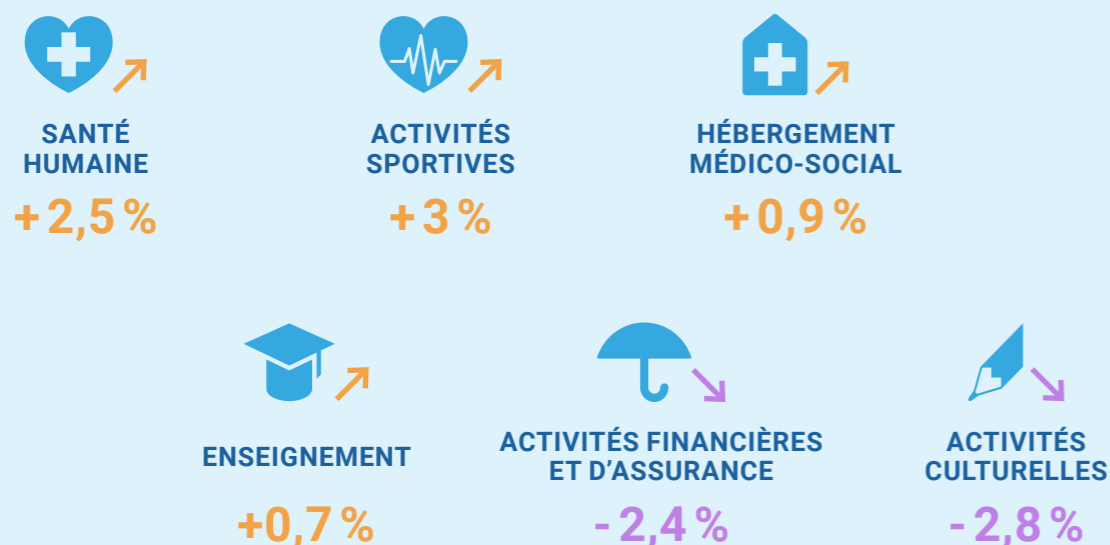
Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, glissements annuels à fin juin, d'après ACOSS-URSSAF 2021-2025



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 2024 dans le 05



Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2024. 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'environnement.

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). Les fonds propres des structures sont fragilisés ; les décalages dans l'attribution des subventions (dus aux élections municipales ou aux délais de vote du budget de l'Etat) pourront causer des problèmes importants de trésorerie.

Pertinence du DLA

Le DLA est un dispositif adapté aux petites et moyennes structures, 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.

La volonté de coopération entre les acteurs de l'ESS des Hautes-Alpes se concrétise par plusieurs réseaux, qui permettent des échanges réguliers et des mutualisations.

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 1^{er} janvier 2020, la population demeure vieillissante : les plus de 50 ans 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

L'économie maralpine repose sur une forte prédominance du secteur tertiaire, en particulier dans le tourisme, les services à la personne, le commerce, la santé et le BTP. Le tourisme, pilier historique du territoire, induit une forte saisonnalité de l'emploi et une vulnérabilité accrue aux crises économiques ou sanitaires.

Le département des Alpes Maritimes enregistre une hausse soutenue des défaillances d'entreprises, avec 1 312 procédures sur les 12 mois glissants à avril 2025, soit +23,2% sur un an, affectant particulièrement les secteurs du

commerce, de la restauration et des services de proximité (INSEE – série longue 001655817).

Dans les zones rurales et périurbaines, l'économie repose davantage sur les services de proximité, la construction et l'économie résidentielle. Ces territoires sont exposés à une précarité économique croissante, du fait de la baisse de la population active, de la dépendance à l'emploi public et d'une offre d'emploi peu diversifiée (France Travail – Diagnostic territorial 2024 ; DREETS PACA – Éclairage conjoncturel T1 2025).

Avec 1 879 entreprises et 33 803 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 2021) 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)	412	428	1 540	53,4%	412	428	s			
Action sociale (QB)	165	373	11 118	52,1%	158	354	10 298	3	6	s
Activités financières et assurances (kz)	48	280	3 992	s	0	1	s	42	203	3 337
Arts spectacles (RZ1)	271	274	586	22,4%	267	270	537	1	1	s
Enseignement (PZ)	179	225	4 425	53,9%	173	215	4 111	5	5	s
Services divers	210	258	2 020	1,2%	170	200	1 684	40	42	s
Santé humaine (QA)	55	131	6 048	40,2%	51	96	4 302	3	4	s
Hébergement et restauration (IZ)	20	33	202	s	18	31	s	2	2	s
Industrie + construction (BE+FZ)	17	18	99	0,2%	2	2	s	15	16	s
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	6	6	s	s	6	6	s			
Non-classes (94.99Z)	496	560	s	s	487	549	3 372	2	2	s
Ensemble des secteurs d'activité	1 879	2 586	33 803	10,6%	1 744	2 152	26 398	113	281	4 036

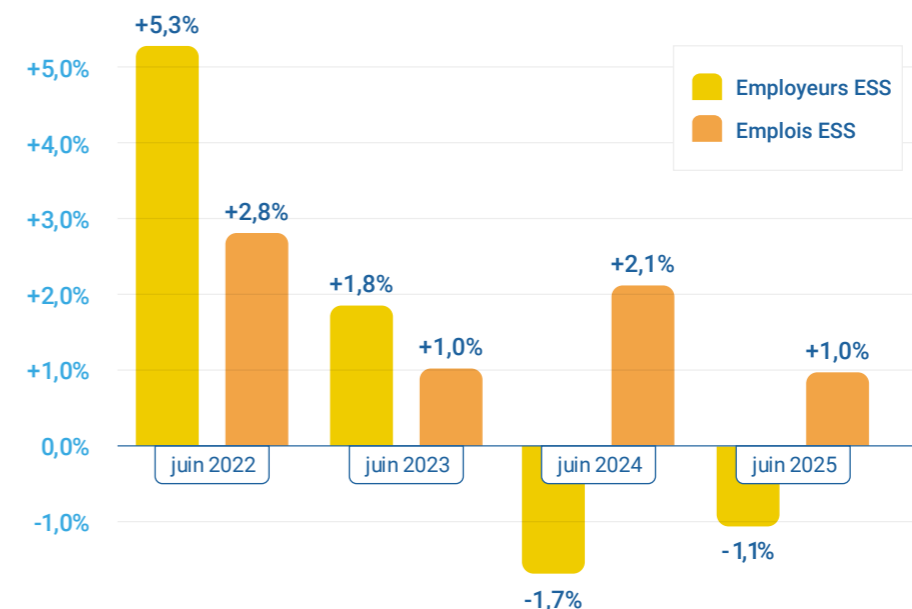
Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - s : secret statistique

Le département des Alpes-Maritimes compte 2 160 établissements employeurs relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS), soit 9 % de l'ensemble des établissements privés du territoire (INSEE FLORES 2022).

Le tissu ESS de ce département repose majoritairement sur le secteur associatif, qui représente près de 70 % des établissements. Il est fortement investi dans les champs de l'action sociale, du sport, de la culture, de l'animation de la vie locale, de l'éducation populaire ainsi que dans l'insertion par l'activité économique et les services à la personne. Cette implantation est particulièrement marquée dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et les zones de revitalisation rurale (ZRR), où ces structures

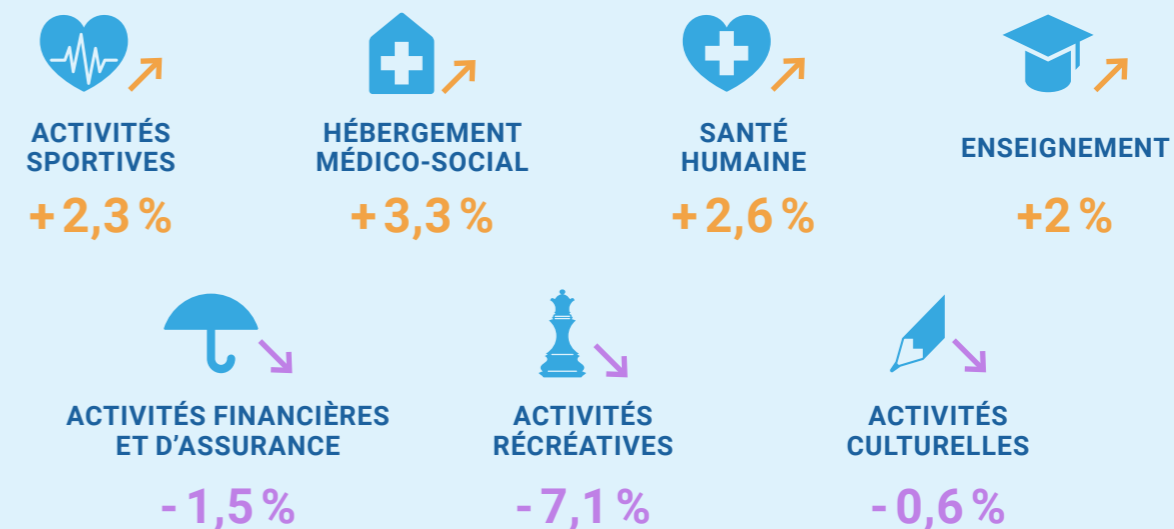
assurent souvent le maintien d'un service de proximité. L'ESS représente environ 36 300 emplois dans les Alpes-Maritimes, soit 8 % de l'emploi salarié (CARIF-OREF PACA, Panorama ESS 2025). Cette part, inférieure à celle observée dans les autres départements de la région, traduit un potentiel de développement qui reste partiellement mobilisé.

Les évolutions annuelles de l'ESS sur les Alpes-Maritimes montrent une baisse des volumes d'employeurs sur les 2 dernières années, plus significative qu'en moyenne régionale. A l'inverse, l'emploi ESS sur le 06 semble mieux résister à la tendance au ralentissement visible dans la plupart des départements de la région.



Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, glissements annuels à fin juin, d'après ACOSS-URSSAF 2021-2025

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2024 dans le 06



Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2024
Données en fin d'année en glissement annuel

Les premières données du premier trimestre 2025 indiquent un repli des employeurs ESS (-0,8%) et une stagnation des emplois ESS sur le département. Cette tendance invite à une vigilance quant aux dynamiques de l'économie sociale et solidaire sur les Alpes-Maritimes en cette année 2025.

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.

Au vu de ce panorama, le dispositif local d'accompagnement et son action pour consolider les modèles

économiques des structures de l'ESS et par voie de conséquence les emplois qui y sont associés, répondent à l'enjeu majeur de maintenir et de développer l'attractivité des territoires du département des Alpes-Maritimes. 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 (7 pour la 1^{re} 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.

RÉSULTATS ET ENJEUX EN 2025

En 2025 le DLA 06 a accompagné 68 structures toutes actions confondues dont 5 sont adhérentes à l'APPASCAM pour la gestion sociale :

- 43 structures accueillies dont 19 pour la 1^{re} fois
- 12 ont suivi une ingénierie individuelle dont 7 pour la 1^{ère} fois
- 27 ont participé à une ingénierie collective dont 10 pour la 1^{ère} fois
- 12 ont fait l'objet d'un suivi post

NOS OBSERVATIONS

Nous observons une augmentation des sollicitations de structures employeurs de moins de 5 ETP, moins robustes. Nous notons l'émergence de sollicitations de structures dont l'ADN du projet s'inscrit dans la transition écologique : recyclage, tiers lieux visant à redynamiser l'activité économique des vallées. La diversité des projets se confirme une nouvelle fois sur le territoire des Alpes Maritimes. La consolidation économique est prépondérante avec

l'annonce de diminutions budgétaires ou leur confirmation. On note donc une réactivité des structures à solliciter un accompagnement DLA pour développer de nouvelles activités et mettre en place des mesures adaptées. Nous observons des rapprochements de structures, seule voie pour consolider le projet et les emplois : 3 rapprochements accompagnés dont 1 fusion absorption

LES ENJEUX

La mise en place de solutions de financements à court terme avec le secteur bancaire adaptées à chaque secteur : le DLA 06 a contribué à mettre en place avec la SG un affacturage spécifique pour les EAJE sur la base de l'agrément des 3 dernières années permettant ainsi de pallier aux délais de versement des soldes de la CAF.

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

“ 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

TEMOIGNAGE

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

Si cet enjeu reste plus que jamais d'actualité, il nous semble essentiel de créer des veilles sectorielles en collaboration avec les partenaires financeurs et le secteur bancaire afin de trouver ensemble des voies de consolidation. 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 financeurs 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

Bien que majeur, cette priorité ne semble pas trouver d'écho auprès de la majeure partie des structures du département des Alpes Maritimes. Le manque de visibilité financière semble scléroser la dynamique stratégique sur le court terme. 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 associatives, 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

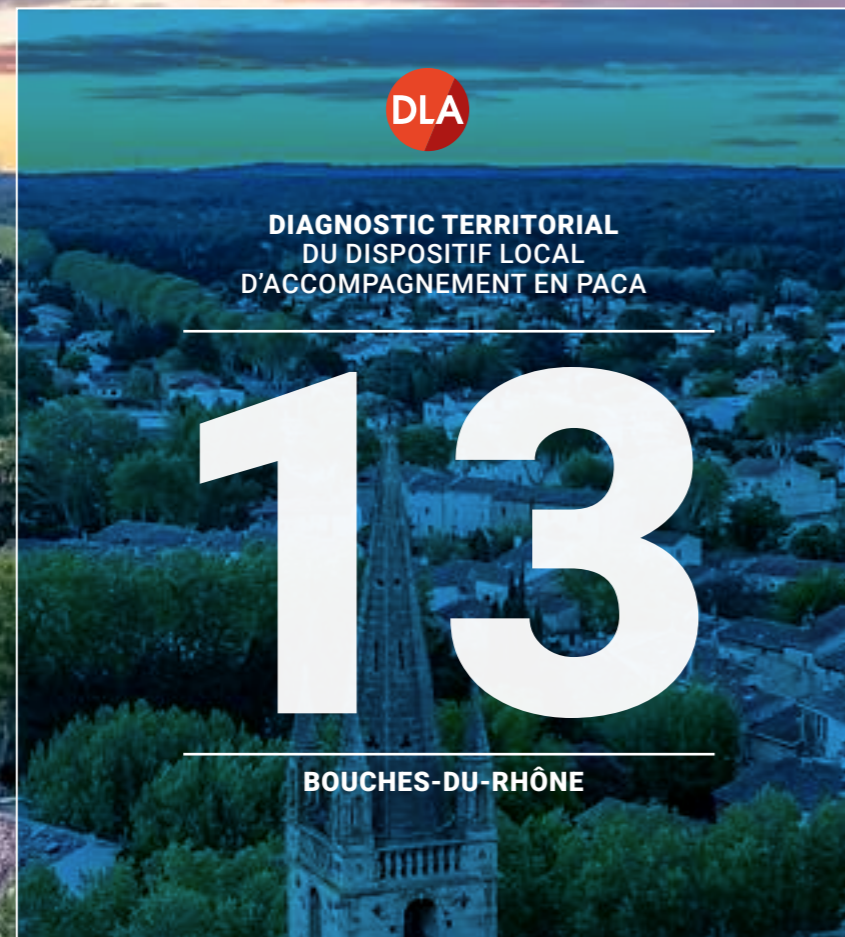
L'ESS DANS LES BOUCHES-DU-RHÔNE

Avec 4974 entreprises et 83 320 salariés, l'ESS sur le 13 représente 12,8% de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 17 salariés /entreprise ESS.

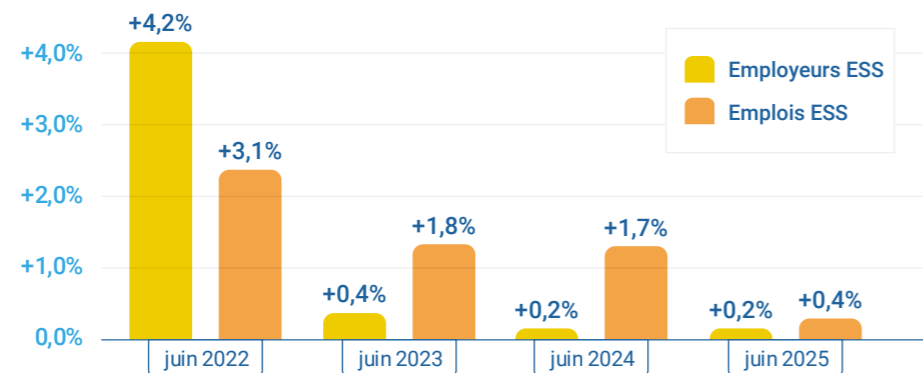
Entreprises, établissements et emplois ESS, associatifs et coopératifs par secteur d'activité (en 2021) sur le 13

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)	507	1032	32 315	67,6%	502	1001	31 269	1	2	s
Sports et loisirs (RZ2)	875	900	4032	59,1%	875	900	4032			
Arts spectacles (RZ1)	860	872	2197	50,1%	848	859	2027	9	10	s
Enseignement (PZ)	564	700	11 924	69,2%	547	673	11 454	16	23	s
Services divers	634	728	7 119	2,1%	525	582	5 751	105	137	1 126
Activités financières et assurances (KZ)	70	384	7 872	s	2	3	s	51	242	5095
Santé humaine (QA)	76	152	7 369	25,7%	74	120	5 670	1	1	s
Industrie+construction (BE+FZ)	68	75	812	0,6%	8	9	136	60	66	676
Hébergement et restauration (IZ)	39	77	401	1,0%	37	74	390	2	2	s
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	18	18	85	s	11	11	s	7	7	s
Non-classes (94.99Z)	1 263	1 373	9 194	96,1%	1 256	1 362	9 164			
Ensemble des secteurs d'activité	4 974	6 311	83 320	12,8%	4 685	5 594	69 947	252	490	7 439

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 – s: secret statistique

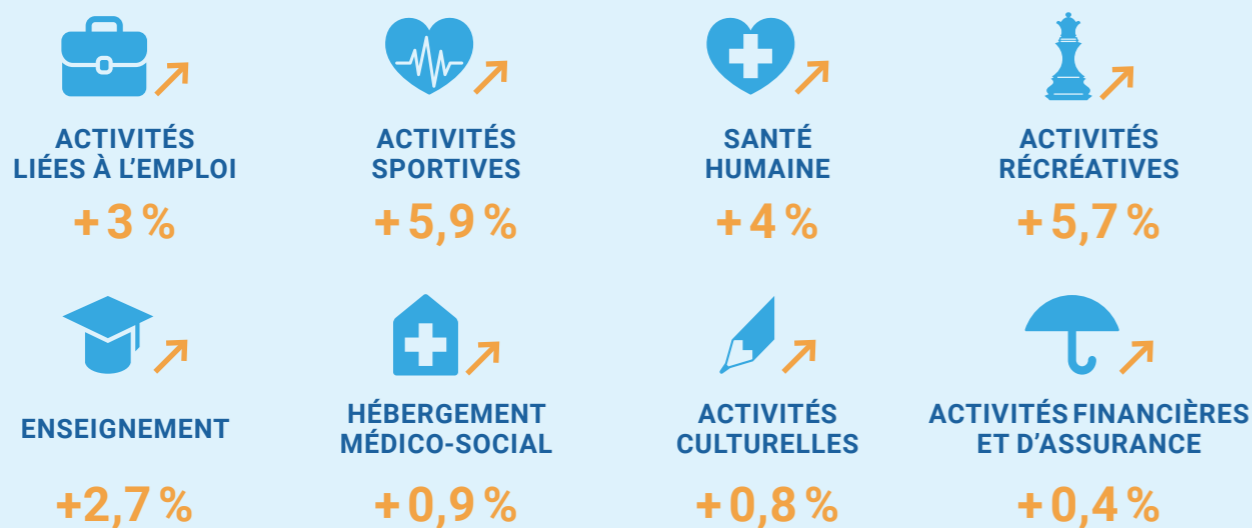


Après le rebond post Covid en 2022, le nombre d'employeurs ESS est quasi stationnaire dans le département sur ces 3 dernières années. La création d'emplois ESS ralentit également sur la période récente ce qui peut être le signe de difficultés naissantes du secteur.



Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, glissements annuels à fin juin, d'après ACOSS-URSSAF 2021-2025

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2024 dans le 13



Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2024 - 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 (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). Environ 4 500 associations sont employeuses (8,97% des associations du territoire), totalisant près de 66 500 salariés. Elles 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: 95% des accueils et 94% des accompagnements individuels réalisés en 2025 concernaient des associations. 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 117 structures accueillies et 124 accompagnées (bénéficiaires d'un diagnostic et/ou d'une ingénierie et/ou d'un suivi post ingénierie) à date du 30/11/2025, 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 et 2024, il y avait 203 structures accueillies pour 249 structures accompagnées.



REINFORCEMENT 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.

REINFORCEMENT 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 2025, une trentaine d'orientations ont été réalisées vers nos partenaires, 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. Ainsi, en 2025, 48% des accompagnements individuels ont concerné des structures hors de Marseille et un accompagnement collectif autour des outils de pilotage économique et financier a été proposé à Aix-en-Provence.

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, des accompagnements collectifs dédiés spécifiquement aux structures de l'IAE ont été développés en 2024 et 2025 pour soutenir ce secteur stratégique 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

Le travail engagé autour du découpage territorial a été maintenu en 2025, et son déploiement se poursuivra sur la période 2026-2028. L'objectif reste de mieux couvrir les communes hors Marseille afin de renforcer la proximité avec les relais locaux et d'améliorer la compréhension des besoins spécifiques des structures éloignées des pôles urbains majeurs.

L'année écoulée a confirmé la pertinence d'un maillage plus fin du territoire, notamment pour identifier les structures fragilisées et adapter les orientations proposées.

DÉVELOPPER DES RÉPONSES ADAPTÉES FACE AUX CRISES

En 2025, les relations avec les partenaires, en particulier au sein des comités d'appui, ont contribué à maintenir une veille active sur un environnement marqué par une baisse généralisée des financements publics. Cette tendance a fortement touché les structures accompagnées, dont la majorité exprime désormais des besoins liés à la sécurisation économique et au pilotage en contexte contraint. De nouveaux accompagnements collectifs ont été développés - Piloter son activité dans un monde incertain, Piloter le changement, S'engager dans une démarche de transition écologique - confirmant la nécessité de réponses agiles et mutualisées.

Anticipant une hausse des demandes liées au contexte économique, ce travail de réponse aux difficultés émergentes va se poursuivre. En 2026, un COMAP thématique sera consacré aux structures « en fin de vie » afin d'affiner les réponses à apporter aux associations les plus fragilisées.

ÉVOLUER EN FONCTION DES MUTATIONS TERRITORIALES

Le contexte territorial est toujours marqué par le maintien des contraintes budgétaires, les besoins socio-économiques soutenus et les fortes disparités entre bassins de vie. Le DLA13 devra donc poursuivre l'ajustement progressif de ses actions en fonction de ces réalités.

Le découpage territorial et la consolidation des dynamiques partenariales locales (Marseille, Aix-en-Provence, Étang de Berre, etc.) resteront des leviers centraux pour garantir une réponse adaptée à la diversité des situations et soutenir les entreprises de l'ESS dans un contexte toujours marqué par l'incertitude.

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 7,2%, 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 (7,2%) 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 ÉLEVÉ CHEZ LES JEUNES, PEU DIPLÔMÉS ET DANS LES ZONES RURALES OU URBAINES EN RECONVERSION. PRÉCARISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET PROFESSIONNELLE RÉDUITE

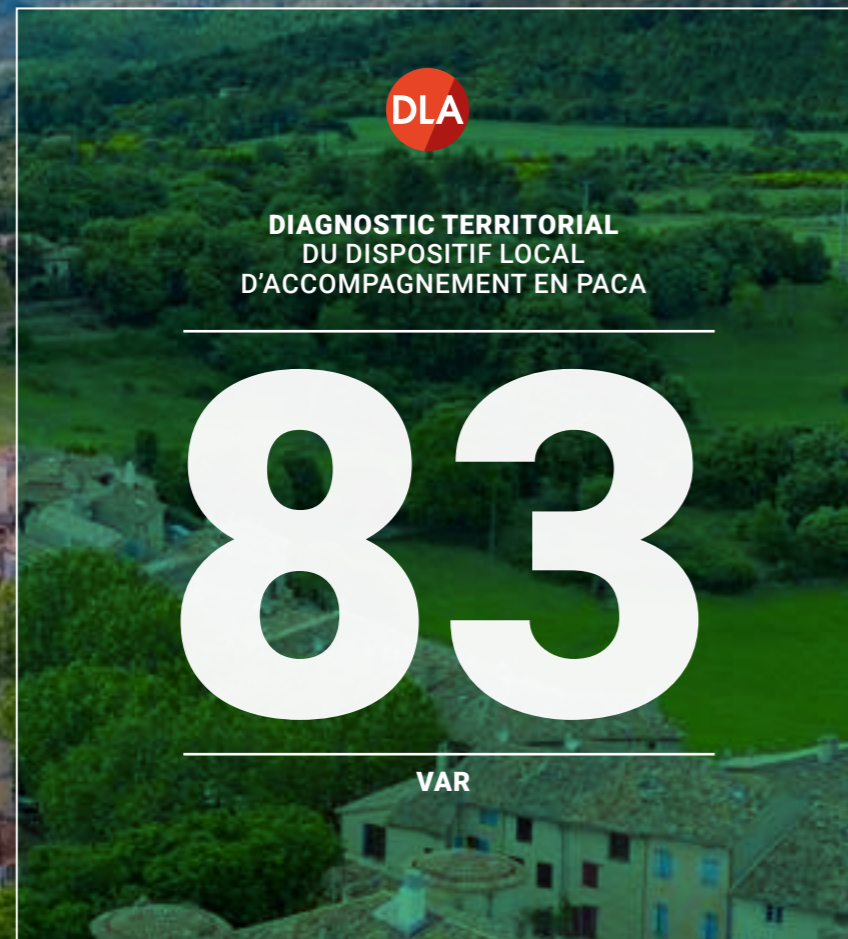
LIEN MOBILITÉ ET ACCÈS À L'EMPLOI

LIEN SOCIAL ET INTERGÉNÉRATIONNEL

ACCÈS AUX SERVICES SANTÉ ET CULTURE EN ZONES ISOLÉES

AUTONOMIE ALIMENTAIRE

DÉVELOPPEMENT DES CIRCUITS COURTS



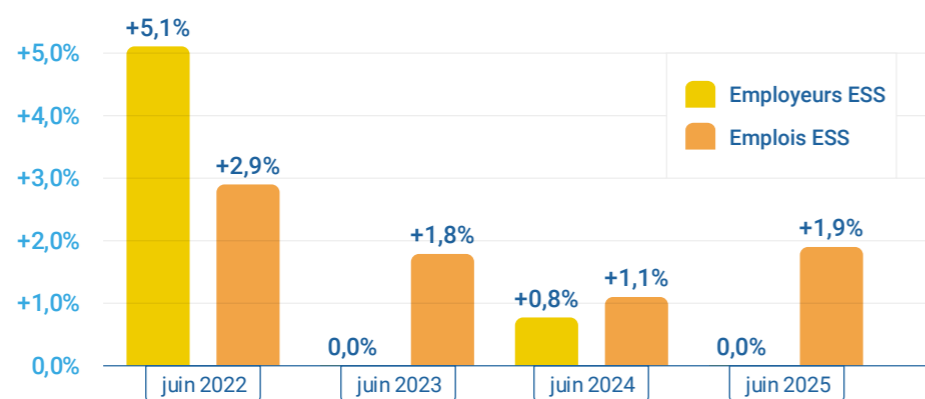
L'ESS DANS LE VAR

Ces tendances reflètent une ESS dynamique mais marquée par des évolutions contrastées selon les secteurs. Avec 1 873 entreprises et 29 893 salariés, l'ESS dans le département du Var représente 12,9 % de l'emploi privé, pour une taille moyenne de 16 salariés / entreprise ESS.

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)	224	511	13 605	63,5%	221	489	12 667	1	2	0
Sports et loisirs (RZ2)	421	434	1 476	48,6%	421	434	1 476			
Activités financières et assurances (KZ)	49	276	3 064	100,0%	1	1	0	39	214	2 453
Arts spectacles (RZ1)	229	231	s		228	230	0	1	1	0
Enseignement (PZ)	169	212	3 188	68,1%	167	208	3 036	1	1	0
Services divers	195	257	1 629	1,5%	160	197	1 221	34	47	332
Hébergement et restauration (IZ)	28	103	544	5,0%	25	98	525	3	3	0
Santé humaine (qa)	26	72	2 664	25,6%	26	59	2 015			
Industrie + construction (BE+FZ)	58	63	567	1,2%	3	6	152	55	57	415
Agriculture sylviculture et pêche (az)	13	15	38	100,0%	9	9	0	4	5	15
Non-classes (94.99z)	461	509	s		461	509	0			
Ensemble des secteurs d'activité	1 873	2 683	29 893	13,0%	1 722	2 240	24 214	138	330	3 303

Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - s : secret statistique

À l'image de la tendance régionale, la création d'employeurs ESS est quasi en stagnation ces dernières années sur le Var. L'emploi ESS du 83 connaît également un ralentissement en début de période, puis un rebond en juin 2025 qui le démarque positivement des autres départements de la région.



Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, glissements annuels à fin juin, d'après ACOSS-URSSAF 2021-2025

Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2024 dans le 83

ACTIVITÉS LIÉES À L'EMPLOI
+3,7%

ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES
+5,9%

ACTIVITÉS SPORTIVES
+3,4%

SANTÉ HUMAINE
+4,1%

ENSEIGNEMENT
+2,2%

HÉBERGEMENT MÉDICO-SOCIAL
+1,8%

ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE
-1,1%

ACTIVITÉS CULTURELLES
+1,2%

Source : Observatoire Régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF National 2019-2024 - Données en fin d'année en glissement annuel

ENJEUX DE L'ESS DANS LE VAR

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

Malgré une dynamique positive sur l'emploi +1,2% le secteur culturel est marqué par des modèles économiques fragilisés, sous tension financière dans un contexte de baisse des financements de fonctionnement.

THÉMATIQUES CLÉS

STRUCTURES DOMINANTES

Forte présence de micro-établissements et petits établissements.

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

VEILLISSEMENT 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.

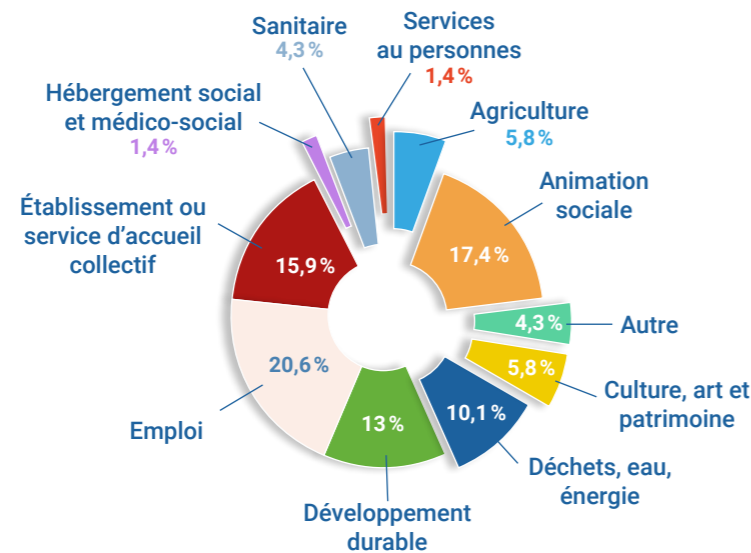
Soutenir les structures fragiles avec des outils financiers ciblés.

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

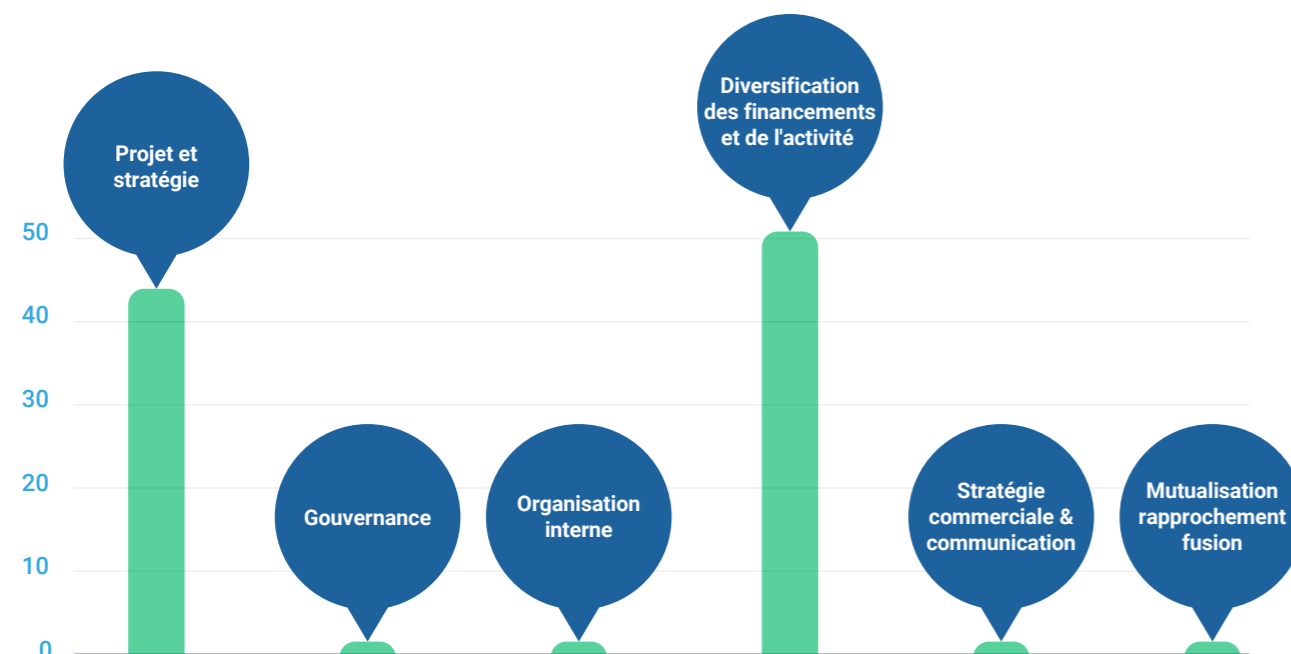
Pertinence du DLA

En 2025

69 structures ont été accompagnées



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 STRATÉGIQUE	ENJEUX IDENTIFIÉS	PERSPECTIVES POUR LE DLA
Renforcer les capacités d'adaptation des structures ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des subventions publiques, mise en concurrence accrue • Baisse du PLF ESS (-25% en 2025) • Fragilité des petites associations (trésorerie < 3 mois). 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'hybridation des ressources (mécénat, financements citoyens, partenariats). • Encourager la mutualisation (emplois partagés, compta, communication). • Renforcer les compétences stratégiques des dirigeants. • Outiller la sécurisation de la trésorerie.
Appuyer l'insertion et l'inclusion (IAE / EA)	<ul style="list-style-type: none"> • Précarisation de l'emploi (jeunes, QPV, ruralités). • Difficultés de recrutement et financements en baisse. • Taux de chômage élevé (> 7%, > 12% en QPV). • Consolider le modèle économique des SIAE et EA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'insertion dans les secteurs porteurs (écologie, agriculture, recyclage, espaces verts). • Renforcer l'inclusion sociale et l'emploi local. • Faciliter le réseautage avec entreprises locales (clauses sociales, marchés publics).

AXE STRATÉGIQUE	ENJEUX IDENTIFIÉS	PERSPECTIVES POUR LE DLA
Transition écologique & économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> Vulnérabilité du Var (sécheresses, incendies, inondations). ESS pionnière mais fragile dans les filières écologiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les projets d'autonomie alimentaire et circuits courts. Accompagner les ressourceries, recycleries, ateliers de réparation. Faciliter la transition vers pratiques agricoles durables. Intégrer l'écologie dans les projets associatifs et modèles économiques.
Accompagner les structures en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> 7/10 associations inquiètes des baisses de financement. Liquidations +50% en 2 ans. Petites associations < 5 salariés très vulnérables. 	<ul style="list-style-type: none"> Détecter en amont les signaux faibles via partenaires territoriaux. Proposer parcours différenciés (prévention, crise, rebond). Déployer accompagnements courts et ciblés (finances, RH, gouvernance). Capitaliser les retours d'expérience pour renforcer la résilience.
Réduction des disparités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> Littoral dynamique mais cher vs arrière-pays isolé et vieillissant. Inégalités territoriales (services, mobilité, emploi). 	<ul style="list-style-type: none"> Développer la mobilité solidaire (transport à la demande, covoiturage). Soutenir les projets de cohésion sociale (tiers-lieux, centres sociaux). Renforcer l'accès aux services essentiels (santé, numérique, culture).
Soutenir la gouvernance & renouvellement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Essoufflement du bénévolat CA vieillissants 43% de postes ESS à renouveler d'ici 2028. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer mentorat et transmission des compétences. Renforcer l'attractivité des métiers ESS pour les jeunes. Professionaliser les CA (clarification rôles, formations).
Valoriser l'impact social de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés à objectiver l'impact Pression accrue des financeurs Forte attente en PACA. 	<ul style="list-style-type: none"> Outiller l'évaluation de l'impact social (indicateurs, bilans). Promouvoir labels et certifications (ESUS, RSE). Valoriser la visibilité de l'ESS auprès du grand public et des financeurs.
Attractivité et résilience des territoires (culture, santé, tiers-lieux)	<ul style="list-style-type: none"> Déclin du secteur culturel (-19% emplois 2019-23). Offre concentrée sur littoral. Besoin d'espaces sociaux et de santé en ruralités/QPV. 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir les petites structures culturelles dans leur modèle économique. Développer des tiers-lieux hybrides (culture, santé, numérique, social). Renforcer l'accès aux droits et à la santé de proximité. Favoriser coopérations territoriales et projets innovants.
Développer la coopération et la mutualisation (PTCE, réseaux)	<ul style="list-style-type: none"> Structures petites (moyenne 16 salariés) et fragiles Isolement en zones rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer des accompagnements collectifs inter-structures. Appuyer la création de coopérations durables (SCIC, PTCE, filières). Promouvoir mutualisation d'emplois et fonctions supports.
Sécuriser la fonction employeur & professionnaliser les RH	<ul style="list-style-type: none"> 43% des postes ESS à renouveler d'ici 2028. Difficultés de recrutement (petite enfance, médico-social, animation). Peu d'outils RH dans les assos employeuses. 	<ul style="list-style-type: none"> Déployer diagnostics RH et GPEC territoriale. Améliorer QVCT et dialogue social. Articuler avec Zoom RH/PCRH (OPCO). Favoriser alternance et formation continue. Outiller les dirigeants dans leur rôle d'employeur.

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

Dans un contexte de contraction des financements, une majorité de structures se disent inquiètes, avec des trésoreries faibles et des gouvernances essouffées. Le Var cumule des disparités territoriales (littoral et arrière-pays), des tensions RH (remplacement, fidélisation, fonction employeur) et des exigences accrues de preuve d'impact. S'ajoutent les risques climatiques (sécheresse, incendies, inondations) et la transition numérique: fracture digitale, cybersécurité/RGPD, et arrivée de l'IA (opportunités d'automatisation et de pilotage, mais enjeux éthiques/compétences). Sans accompagnement adapté, ces facteurs fragilisent l'utilité sociale, l'emploi local et la continuité de service (petite enfance, culture de proximité, IAE...). 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 baisse des subventions publiques, la mise en concurrence accrue via les appels à projets, et la suppression progressive des dispositifs d'aide (ex. contrats aidés). Au niveau national, la réforme des financements (baisse du PLF ESS 2025 de -25%) accentue la vulnérabilité. En région PACA comme dans le Var, les petites associations rurales et de proximité sont particulièrement exposées, faute de fonds propres et de trésorerie (plus de la moitié < 3 mois). Ces tensions risquent de compromettre la pérennité des projets et de réduire l'offre de services de proximité.

Perspectives: le DLA doit accompagner l'adaptation des structures en:

- Favorisant l'hybridation des ressources, en explorant de nouveaux modèles économiques (mécénat, partenariats public-privé, financements citoyens, européens).
- Encourageant la mutualisation des ressources (emplois partagés, comptabilité, communication, achats groupés), pour les micro-associations isolées et à la faible taille critique.
- Accompagnant les dirigeants pour renforcer leurs compétences stratégiques et entrepreneuriales (gestion, anticipation, pilotage économique), pour répondre aux mutations nationales et régionales.
- Outillant les structures pour sécuriser leur trésorerie et prévenir les risques (plan de financement pluriannuel, indicateurs de gestion).

APPUYER L'INSERTION ET L'INCLUSION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE/EA)

Enjeu : La précarisation de l'emploi touche particulièrement les jeunes peu diplômés et les habitants des QPV et zones rurales du Var. Les SIAE et EA restent des employeurs de proximité essentiels, mais fragilisés par la baisse des financements et les difficultés de recrutement. Au niveau régional, l'IAE représente un levier central de lutte contre le chômage structurel (taux >7% dans le Var, avec des poches >12% en QPV et zones rurales). Nationalement, le gouvernement mise sur l'IAE comme levier d'insertion durable, mais les tensions RH (départs massifs, attractivité faible) pèsent lourdement.

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

Enjeu : Le Var est particulièrement vulnérable au changement climatique : sécheresses, incendies, inondations, pression sur la ressource en eau. Ces enjeux, partagés à l'échelle régionale et nationale, font de la transition écologique une priorité. L'ESS est déjà pionnière dans le recyclage, la réduction des déchets, et l'autonomie alimentaire, mais elle manque de soutien pour structurer ses filières et consolider ses modèles.

Perspectives : Le DLA doit :

- Encourager le développement de projets d'autonomie alimentaire (coopératives agricoles, circuits courts, fermes pédagogiques, jardins partagés).
- Accompagner les projets d'économie circulaire (ressourceries, recycleries, ateliers de réparation, coopératives de réemploi).
- Faciliter la transition vers des pratiques agricoles durables dans un cadre de résilience climatique.
- Inscrire la transition écologique dans le projet associatif et les modèles économiques pour gestion responsable des ressources.

ACCOMPAGNER LA RÉDUCTION DES DISPARITÉS TERRITORIALES

Enjeu : Le contraste est fort entre le littoral varois dynamique mais coûteux, et l'arrière-pays fragilisé par le vieillissement, l'isolement et le manque d'infrastructures. Ces inégalités se retrouvent à l'échelle régionale (écarts littoral/montagne) et nationale (QPV / ruralités). L'accès aux services, à la mobilité et à l'emploi reste une problématique centrale.

Perspectives : le DLA doit :

- Développer la mobilité solidaire (transport à la demande, covoiturage solidaire, mobilité douce) pour désenclaver les zones rurales.
- Soutenir les projets de cohésion sociale (tiers-lieux, centres sociaux, espaces de coworking) dans les zones enclavées.
- Renforcer l'accessibilité aux services essentiels (santé, culture, numérique, accès aux droits) via des partenariats ESS-collectivités.

Perspectives : le DLA doit :

- Accompagner les SIAE et EA dans la consolidation de leur modèle économique et dans leur adaptation aux nouveaux besoins (transition écologique, économie circulaire).
- Encourager les projets d'insertion dans des secteurs porteurs, en particulier la gestion forestière, l'agriculture durable, le recyclage, et les espaces verts, qui répondent aux enjeux écologiques locaux.
- Renforcer l'inclusion sociale et professionnelle en appuyant les initiatives locales créatrices d'emplois pour les publics éloignés (femmes, jeunes, seniors, demandeurs d'emploi longue durée).
- Faciliter la mise en réseau des SIAE avec les entreprises locales (via les marchés publics, clauses sociales, coopération intersectorielle).

ACCOMPAGNER LES STRUCTURES EN DIFFICULTÉ

Enjeu : Le diagnostic territorial met en évidence une fragilisation accélérée des structures varoises : 7 sur 10 se disent inquiètes ou déjà confrontées à des baisses de financements, et les liquidations associatives ont augmenté de 50 % en deux ans. Les petites structures (souvent < 5 salariés) sont particulièrement vulnérables : trésorerie inférieure à 3 mois, dépendance aux subventions, gouvernance essoufflée. Le besoin d'un accompagnement spécifique est identifié comme prioritaire, notamment pour éviter les cessations d'activité qui priveraient les territoires de services essentiels (périscolaire, aide à domicile, culture de proximité).

Perspectives :

- Détecter en amont les signaux faibles grâce au maillage territorial (CAF, DDETS, CRIB, CDOS, OPCO, collectivités) et au suivi de terrain du DLA.
- Proposer des parcours différenciés selon le niveau de difficulté : prévention, gestion de crise, rebond.
- Déployer des accompagnements courts et ciblés (gestion financière, RH, gouvernance), adaptés aux contraintes des petites structures varoises.
- Capitaliser les retours d'expérience des accompagnements pour renforcer la résilience collective du tissu associatif du Var et anticiper les crises futures.

SOUTENIR LA GOUVERNANCE ET LE RENOUVELLEMENT DES COMPÉTENCES

Enjeu : La gouvernance associative est en crise : essoufflement des bénévoles, difficultés de renouvellement des CA, vieillissement massif (43% des postes ESS à renouveler d'ici 2028). Ces tensions se retrouvent à l'échelle régionale et nationale, avec une perte d'attractivité du bénévolat et un besoin de formation accrue.

Perspectives : le DLA doit :

- Encourager des programmes de mentorat et de formation interne pour assurer la transmission des compétences.
- Renforcer les stratégies d'attractivité des métiers de l'ESS auprès des jeunes générations (campagnes, alternance, valorisation de l'utilité sociale).
- Accompagner la professionnalisation des conseils d'administration (clarification des rôles, formation des élus).

VALORISER L'IMPACT SOCIAL DES STRUCTURES DE L'ESS

Enjeu : Les structures ESS peinent à objectiver leur impact, ce qui limite leur accès aux financements et leur visibilité auprès des partenaires. Nationalement, la pression des financeurs sur le reporting et la preuve d'impact s'accroît. En PACA, cette attente est particulièrement forte des collectivités et financeurs privés.

Perspectives : le DLA doit :

- Outiller les structures pour évaluer et communiquer leur impact social (indicateurs, bilans, démarches qualité).
- Promouvoir l'obtention de labels et certifications (ESUS, RSE, qualité) pour accroître la crédibilité.
- Renforcer la visibilité de l'ESS auprès du grand public et des institutions, en valorisant ses retombées sociales et territoriales.

DYNAMISER L'ATTRACTIVITÉ ET LA RÉSILIENCE DES TERRITOIRES : CULTURE, TIERS-LIEUX, ACCÈS AUX DROITS ET SANTÉ

Enjeu : Le Var se caractérise par de fortes disparités territoriales : un littoral dynamique mais saturé, et un arrière-pays fragilisé, marqué par l'isolement et la rareté des services. Le secteur culturel est en déclin (-19% d'emplois en 2019-2023), les petites structures peinent à se maintenir, et l'offre reste concentrée sur le littoral. Parallèlement, les besoins en espaces de lien social et en accès aux droits et à la santé se renforcent, particulièrement dans les zones rurales et les QPV. Les tiers-lieux (sociaux, culturels, numériques) apparaissent comme des leviers essentiels pour répondre à ces besoins et renforcer la cohésion sociale.

Perspectives :

- Soutenir les petites structures culturelles dans la diversification de leurs financements, la professionnalisation de leurs équipes et la consolidation de leur modèle économique.
- Encourager la création et le développement de tiers-lieux (espaces hybrides culture, numérique, social, santé) pour lutter contre l'isolement et offrir des services accessibles aux habitants des zones enclavées.
- Renforcer l'accès aux droits et à la santé en accompagnant les structures qui développent des services de proximité (santé préventive, accompagnement administratif, inclusion numérique).
- Favoriser l'émergence de coopérations territoriales (collectivités, ESS, acteurs culturels, santé, logement) afin de répondre aux besoins multiples des habitants et de soutenir l'attractivité locale.
- Valoriser les initiatives innovantes alliant culture, inclusion et transition écologique (festivals responsables, patrimoine vivant, coopératives culturelles en milieu rural).

DÉVELOPPER LA COOPÉRATION ET LA MUTUALISATION (PTCE, RÉSEAUX, CLUSTERS)

Enjeux : Dans le Var, les structures de l'ESS sont majoritairement de petite taille (taille moyenne : 16 salariés par établissement) et fragilisées par la baisse des financements publics. Elles peinent à assumer seules des fonctions stratégiques (comptabilité, RH, communication) et à répondre à la mise en concurrence accrue des appels à projets. L'absence de coopération accentue la dispersion des moyens, en particulier dans les zones rurales ou périurbaines.

Perspectives :

- Développer des accompagnements collectifs inter-structures pour renforcer les capacités d'action sur des enjeux communs (emploi, gouvernance, financements).
- Appuyer la constitution de coopérations durables (SCIC, PTCE, réseaux locaux) afin de consolider des filières (ex. réemploi, sport, services à la personne).
- Promouvoir la mutualisation d'emplois et de fonctions supports dans les territoires où la fragilité des modèles économiques rend l'embauche directe difficile.

SÉCURISER LA FONCTION EMPLOYEUR ET PROFESSIONNALISER LES RH

Enjeu : Le diagnostic territorial souligne une tension forte sur les métiers de l'ESS : 43% des postes devront être renouvelés d'ici 2028 dans le département. Les difficultés de recrutement et de fidélisation sont particulièrement marquées dans la petite enfance, le médico-social et l'animation. Beaucoup d'associations employeuses (79 dans l'enquête DLA) ne disposent pas d'outils RH adaptés pour sécuriser leur fonction employeur. Cela fragilise la qualité des emplois, accentue le turnover et limite l'attractivité du secteur pour les jeunes générations.

Perspectives :

- Déployer des diagnostics RH et des démarches de GPEC territoriale adaptées au tissu associatif varois.
- Favoriser l'amélioration de la QVCT (qualité de vie et conditions de travail) et du dialogue social, pour limiter le turnover et renforcer l'attractivité.
- Articuler l'action du DLA avec les dispositifs Zoom RH et PCRH, en partenariat avec les OPCO (Uniformation, AFDAS, etc.), afin d'apporter des solutions concrètes aux associations employeuses.
- Développer des passerelles locales vers l'alternance (CFA du Var) et la formation continue pour renouveler et professionnaliser les équipes.
- Outiller les dirigeants associatifs du département afin de mieux assumer leur rôle d'employeur, dans un contexte de tension croissante sur le marché du travail.

Vaucluse

Enjeux Territoriaux

CONTEXTE DÉPARTEMENTAL

Le Vaucluse est un territoire carrefour aux atouts remarquables, mais dont le développement est contraint par la diversité de ses territoires. Situé à l'interface de 3 régions, et intégré à plusieurs systèmes métropolitains (Rhône-Durance-Vaucluse ; Montpellier-Nîmes-Sète et Marseille-Aix en Provence), le département est au cœur d'un réseau dense d'échange et de mobilité. Cependant cette position stratégique est sous-exploitée, et génère certaine nuisance locale liée aux flux importants. Constitué à plus d'un tiers par la forêt, le Vaucluse bénéficie par ailleurs d'une diversité géographique et paysagère impressionnante. Si cet environnement constitue une grande richesse sur le plan écologique, et un cadre très attractif, il est largement exposé aux effets du changement climatique. C'est en cela un territoire complexe, aux réalités multiples, qui pose des défis de coordination en termes de politiques publiques.



TERRITOIRE : ENTRE ISOLEMENT ET SOLIDARITÉ LOCALE

Avec un maillage en ville moyennes, et un développement urbain relativement fragmenté, la vie quotidienne des vauclusiens est organisée autour de bassin de vie aux réalités contrastées. À l'ouest du département, on retrouve des communes à dominante urbaine, qui concentre près de 70% de la population. L'est du territoire, est à l'inverse largement rural (59 communes classées en FRR) et témoigne d'une densité de population beaucoup plus faible.

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

En parallèle de cet isolement, ces territoires sont aussi le théâtre d'une forte solidarité locale, qui repose à la fois sur des traditions d'entraide et de proximité et des initiatives qui proposent de nouvelles formes de « vivre ensemble » : réseaux informels d'entraide ; associations locales de solidarité intergénérationnelle ; circuits courts, etc.

DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE

En 2022, le département du Vaucluse rassemble 568 702 940 habitants, soit 11 % de la population régionale. Après 40 ans de forte croissance démographique, le territoire connaît un net fléchissement de l'attractivité résidentielle à partir de 2006 (+0,3% entre 2016 et 2022).

Même si au regard de la moyenne régionale, la population reste relativement jeune au regard (34,3% ont moins de 30 ans) ; le département témoigne d'un processus de vieillissement particulièrement accru sur la dernière décennie (l'indice de vieillissement passe 84 en 2015 à 96 en 2022) du fait du double ralentissement de la fécondité, et du solde migratoire ; mais aussi en conséquence d'une tendance au départ des jeunes diplômés (inadéquation de l'offre et la demande sur le marché du travail). Ainsi, en 2050, la part des plus de 60 ans atteindrait 36,7% (contre 27,5% en 2022). Le vieillissement pose des défis d'organisation des services publics :

- les zones rurales, peu desservies par les transports, doivent s'adapter pour faciliter la mobilité des personnes âgées.
- La demande pour les services d'aide à domicile, tels que l'aide aux tâches quotidiennes ou les soins infirmiers, est en forte hausse, nécessitant des investissements publics et la formation de personnel qualifié.

Par ailleurs, cette dynamique impacte directement les entreprises de l'ESS. La part salariés, de plus de 55 ans est plus importante 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. De plus, les Conseils d'Administration peinent à être renouvelés.

FRAGILITE SOCIALE

Le département rencontre d'importantes problématiques sociales qui semble persister depuis la crise économique de 2008 :

- Accès au logement : inadéquation de l'offre au regard des besoins (personnes âgées ; nouvelle configurations familiales) et des moyens (augmentation de la valeur du foncier)
- Précarité énergétique (ancienneté du parc résidentiel et renouvellement limité)
- Ségrégation spatiale et sociale particulièrement importante. 19,9% de la population vit sous le seuil de pauvreté (contre 17,4% en région, et 14,9% en France métropolitaine) avec une forte concentration de la précarité sociale sur certains territoires (CA du Grand Avignon ; CA du Ventoux-Comtat-Venaissin ; CC Rhône Lez Provence ; CC du Pays d'Apt-Luberon) ; et auprès des moins de 30 ans (26,6%).

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Le tissu économique du Vaucluse est structuré par l'importance des emplois résidentiels (64,2% des établissements, et 66,9% de l'emploi salarié). Cette économie a permis d'atténuer pour partie les effets de la crise ; mais induits dans le même temps certaines fragilités (dépendance aux dynamiques locales et aux revenus publics ; faiblesse de la valeur ajoutée des emplois créés). Le développement de la base productive est plus limité malgré la présence de filières économiques structurantes (commerce, transport, logistique). Enfin, l'économie départementale, à l'image de la région PACA, repose sur un important tissu de TPE (85,4% des établissements) soulevant des enjeux de gestion de l'emploi et des compétences, et de formations. En termes de secteur d'activité, le Vaucluse se caractérise par plusieurs éléments :

Des secteurs historiques

Le commerce : premier secteur d'activité, représente 30% des établissements et 33% de l'emploi salarié. Notons que la prégnance des activités commerciales, et plus largement de l'hôtellerie, la restauration et des métiers du services est en partie permise par l'importante fréquentation touristique dont bénéficie le département.

L'agriculture : le département est reconnu pour sa production agricole (viticulture et maraîchage notamment) avec une forte dynamique de conversion à l'agriculture biologique (33,8% des SAU). Le secteur est particulièrement développé en Vaucluse (8,7% des établissements contre 3,3% en région PACA) ; toutefois l'activité apparaît fragilisée (recul de la SAU, faible valorisation des productions par l'industrie agro-alimentaire locale, effet croissant du changement climatique).

L'industrie : quoique moins développé (6,2% des établissements et 10,4% de l'emploi salarié), l'activité industrielle se distingue par la présence de deux filières dites « d'excellence » : l'agro-alimentaire et la cosmétique.

Des secteurs en émergence

L'économie créative du numérique : avec la structuration d'un pôle d'attractivité, notamment autour du Grand Avignon (Villa Créative, labellisation « French Tech culture », etc.)

Les éco-activités : qui tirent parti des atouts des territoires (agroécologie, transition énergétique, économie circulaire, valorisation des déchets, etc.) qui témoigne d'un positionnement fort en faveur de la transition écologique

Dans ce contexte, L'ESS continue de se développer, 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

L'emploi en Vaucluse se caractérise par une part élevée d'ouvriers (20,4% contre 16,4% en région) et sous-représentation d'actifs ayant un niveau de diplôme supérieur au bac (38% contre 43% en région).

La précarité de l'emploi dans le Vaucluse est un phénomène préoccupant qui reflète les difficultés socio-économiques du département. On retrouve ainsi une part légèrement plus importante que la moyenne de CDD (8,9%), de contrat intérimaire (1,5%) et de temps partiels (17,6%). Également, la part des emplois non-salariés représentent 18,6% et progresse plus rapidement que l'emploi salarié (+17,3% contre +4,3% entre 2012 et 2022). Plusieurs facteurs contribuent à la précarisation de l'emploi dans cette région, notamment la saisonnalité des secteurs économiques dominants, la part d'intention d'embauche saisonnière s'élevant à 90,3% en agriculture, et 67,2% dans le secteur de l'hébergement-restauration.

Le marché du travail est traversé en Vaucluse par une forte inadéquation entre l'offre et la demande qui se traduit par un taux de chômage traditionnellement élevé (13,9% contre 11,2% en France métropolitaine en 2022) avec une part importante DELD (44% des demandeurs d'emploi) malgré les besoins de recrutement, avec plus 74 corps de métiers identifiés en tension.

Cette situation résulte d'une combinaison de facteurs :

- Lien formation-emploi
- Conditions de travail contraignante
- Non-durabilité de l'emploi
- Inadéquation entre les profils des DE et les offres d'emploi

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, impliquant un risque accru d'isolement et de fragilité sociale, et un moindre accès aux droits (formation ; soins ; assurance et aide sociale).
- Renforcement des inégalités territoriales: Les zones rurales et périurbaines du Vaucluse sont davantage touchées par la précarité, avec un accès limité aux infrastructures de formation et aux opportunités d'emploi, et des difficultés de mobilités (dépendance à la voiture).

Accès au logement : La précarisation de l'emploi rend difficile l'accès à un logement stable, voire décent (notamment en Avignon et dans le Luberon)

Ralentissement de l'économie : L'instabilité des revenus entraîne une moindre capacité d'épargne et impacte à la baisse la consommation locale.

L'ESS DANS LE VAUCLUSE

Avec 1 577 entreprises et 21 034 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 2021) sur le 84

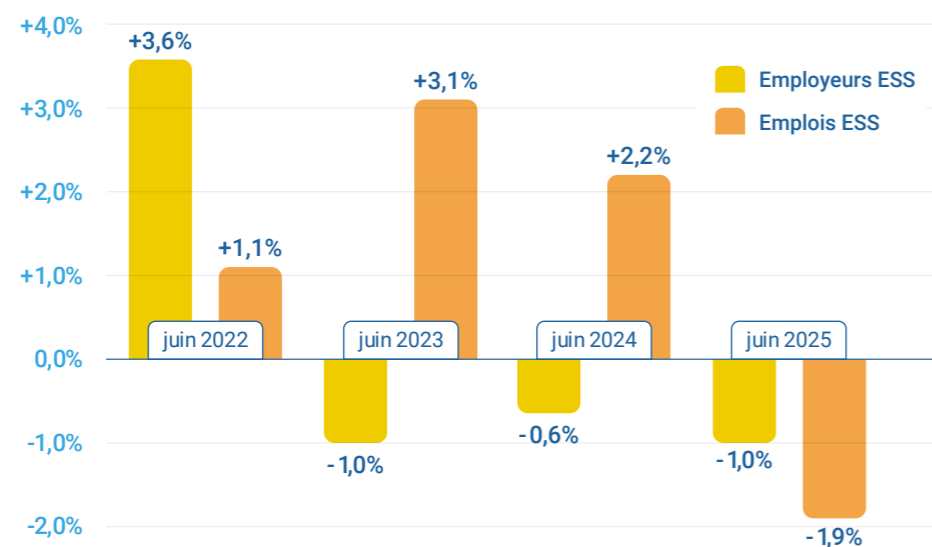
84 - Vaucluse	ENSEMBLE ESS				Associations			Coopératives		
	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Part de l'ESS dans l'emploi privé	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés	Nb d'entreprises	Nb d'établissements	Nb de salariés
Sports et loisirs (RZ2)	311	320	869	s	311	320	869			
Action sociale (QB)	173	281	7 117	70,6%	171	275	6 850	1	2	15
Services divers	262	308	4 424	5,9%	215	236	2 757	47	52	0
Arts spectacles (RZ1)	237	241	s	s	232	236	445	3	3	0
Enseignement (PZ)	137	168	2 591	75,9%	134	164	2 576	3	4	0
Activités financières et assurances (KZ)	10	151	1 628	s	0	1	s	6	103	1 128
Industrie+construction (BE+FZ)	51	55	602	1,8%	2	3	s	49	52	0
Santé humaine (QA)	18	47	1 392	26,5%	15	27	1 223	1	1	0
Hébergement et restauration (IZ)	18	22	s	s	18	22	s			
Agriculture sylviculture et pêche (AZ)	11	14	121	s	3	5	81	7	8	0
Non-classes (94.99Z)	349	376	s	s	347	374	s			
Ensemble des secteurs d'activité	1 577	1 983	21 034	14%	1 448	1 663	16 668	117	225	3 350

Source : Observatoire Régional ESS -CRESS SUD PACA, d'après INSEE FLORES 2021 - s : secret statistique

L'ESS dans le Vaucluse a nettement progressé en termes d'emploi entre 2019 et 2024 avec une moyenne de +2,0%/an (meilleur taux départemental avec les Bouches-du-Rhône), pour un volume d'employeurs en légère régression (-0,5%/an) sur la période, marquant une tendance à la fusion et la consolidation d'entreprises. La progression globale de l'emploi ESS vauclusien masque de fortes disparités suivant les secteurs d'activité.

RAJOUTER GRAPHIQUE : «ÉVOLUTION MOYENNE DU NOMBRE DE SALARIÉS ESS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ENTRE 2019 ET 2024 DANS LE VAUCLUSE

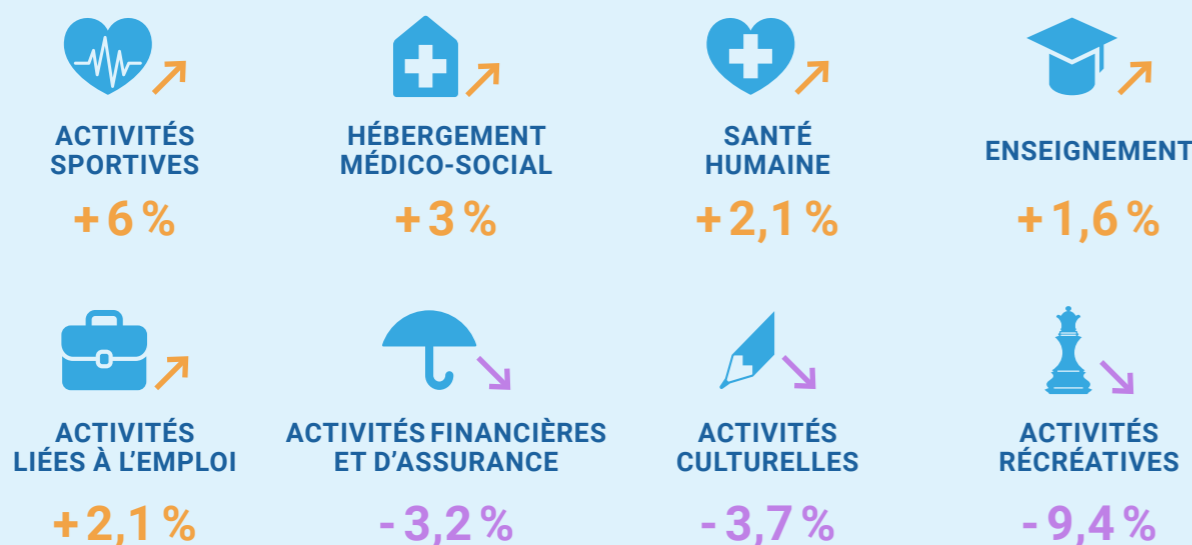
Après une belle période de progression en suivant de la crise sanitaire, le nombre d'employeurs ESS sur le Vaucluse baisse significativement à partir de juin 2024. La création d'emploi ESS du 84 ralentit nettement pour aboutir à des pertes d'emplois dès juin 2025.



Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, glissements annuels à fin juin, d'après ACOSS-URSSAF 2021-2025

Les premières données du premier trimestre 2025 indiquent un fort repli des employeurs ESS (-2,2 %) accompagné d'une très légère croissance des emplois ESS (+0,2 %) sur le département. Cette tendance invite à une vigilance quant aux dynamiques de l'économie sociale et solidaire sur le département.

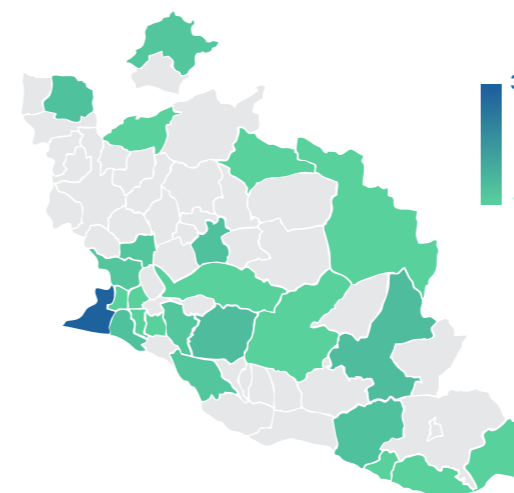
Évolution moyenne du nombre de salariés ESS par secteur d'activité entre 2019 et 2024 dans le Vaucluse



Source : Observatoire régional ESS - CRESS SUD PACA, d'après ACOSS-URSSAF national 2019-2024

Pertinence du DLA

Avec près de 2,6 millions d'emploi en France, soit près de 10% des emplois (et 14% de l'emploi privé) l'ESS est aujourd'hui un employeur incontournable et joue un rôle croissant dans les réponses apportées pour faire face aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux qui traversent notre société. Pour autant, les structures de l'ESS restent particulièrement exposées aux risques en cas de crise, et face à l'évolution des financements publics.



LES GRANDS DÉFIS DE L'ESS

- Développer de nouvelles stratégies pour accéder aux financements et sécuriser les modèles économiques.
- Faire preuve de flexibilité et d'innovation dans un environnement en mutations (nouveaux besoins sociaux; transition écologique et numérique; nouvelles coopérations territoriales).
- Renforcer son rôle d'employeur (attractivité des métiers; professionnalisation; sécurisation des parcours).
- Renouveler les gouvernances démocratiques (prévenir les départs à la retraite et diversifier les profils) et favoriser l'implication des bénévoles et des usagers.
- Consolider la reconnaissance et la visibilité des spécificités et de l'utilité sociale de l'ESS (mesure de l'impact social; représentation dans les politiques locales et nationales)

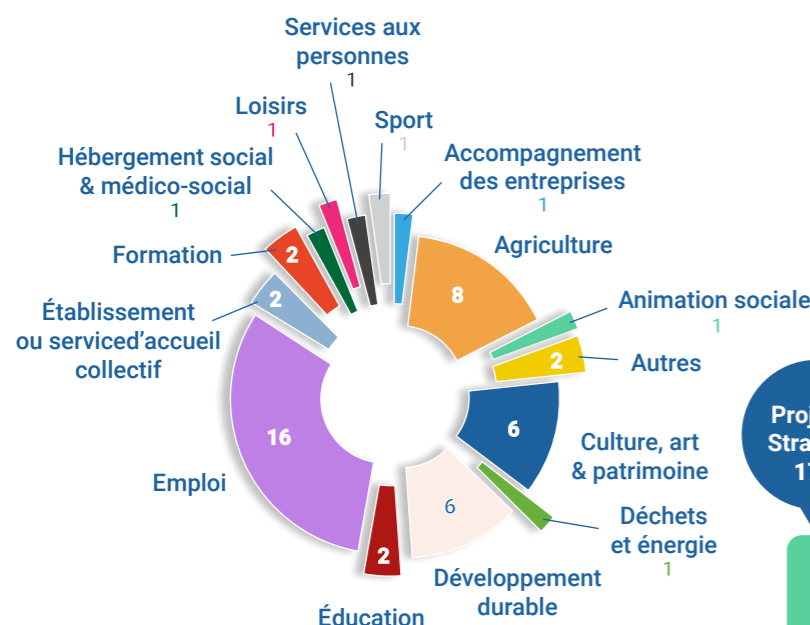
Dans le Vaucluse plus spécifiquement, l'ESS se distingue par plusieurs atouts significatifs, tout en faisant face à des difficultés structurantes.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Poids significatif dans l'économie locale et rôle essentiel face aux enjeux sociaux et environnementaux sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilité économique et faible capacité d'innovation et de développement
<ul style="list-style-type: none"> • Forte résilience territoriale avec maillage au service du territoire et de ses habitants 	<ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité et faible structuration collective
<ul style="list-style-type: none"> • Diversité des acteurs et des modèles au service de l'innovation sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de recrutement et attractivité des métiers (notamment dans le social et le médico-social)
<ul style="list-style-type: none"> • Présence de réseaux et d'initiatives locales d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité limitée et faible mobilisation de la capitale privée local • Pilotage des structures et valorisation de l'impact encore limité

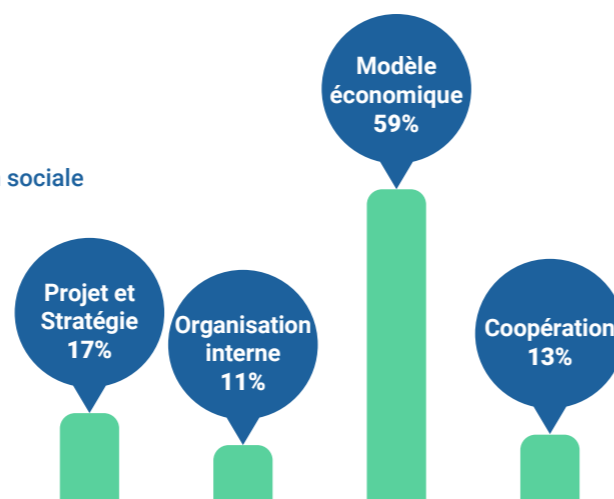
RÉSULTATS 2025

En 2025, nous avons accueillie 62 structures et accompagné 52 structures (hors accueil), pour un total de 1 442 emplois (avec une médiane de 7 emplois par structures).

Structures accompagnées par secteur d'activité



Thématiques d'accompagnement



Favoriser leur ancrage dans l'écosystème partenariales

- Mise en réseau des structures locales: partage de bonnes pratiques; mutualisation de ressources; création de synergies autour de projet et/sur un territoire spécifique
- Animation de groupe de travail thématique
- Favoriser leur ancrage dans l'écosystème partenariales
- 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 ;

Développer et renforcer les coopérations partenariales

- 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.



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 maraichage 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. En apportant des réponses adaptées aux enjeux auxquels elles font face, le dispositif permet de levée les freins à la consolidation et au développement de leurs activités et de leurs emplois. Par son ancrage dans l'écosystème local, le DLA participe au développement de la coopération partenariale sur le territoire au service de la construction d'une réponse globale et adaptée aux enjeux locaux.

Accompagner les structures sur des enjeux spécifiques

- 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, réseau et compétences ;
- 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 ;

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.



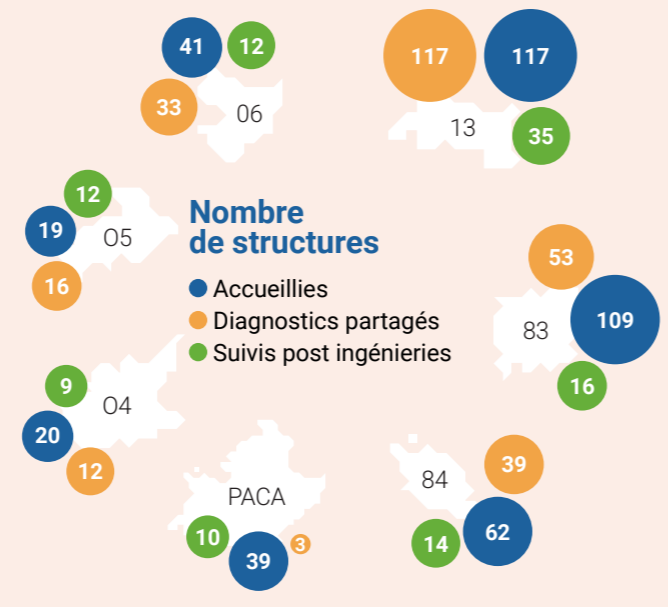
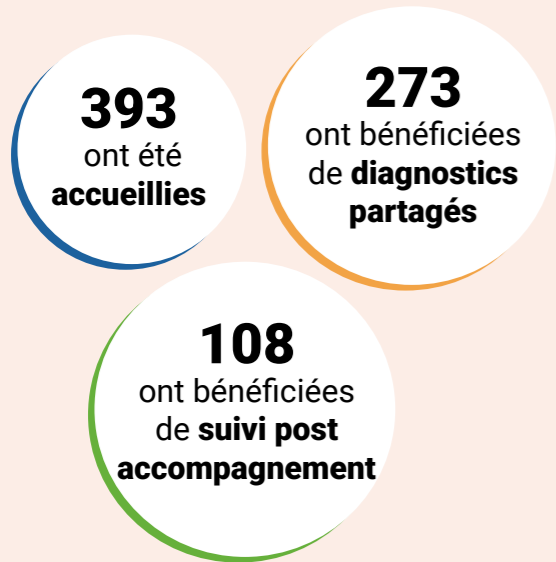
LIVRE 1 - QUATRIÈME PARTIE

MESURE D'IMPACT DU DLA 2025

2025

Activités générales des DLA 2025

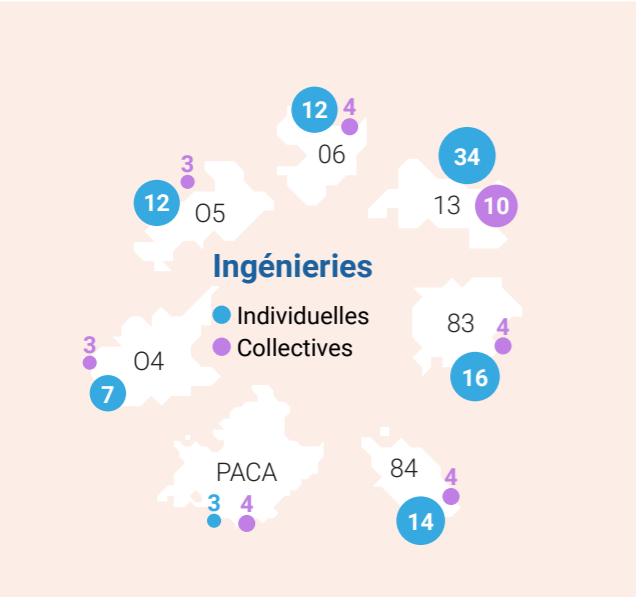
Au 30 novembre 2025, nombre de structures - tous DLAs confondus :



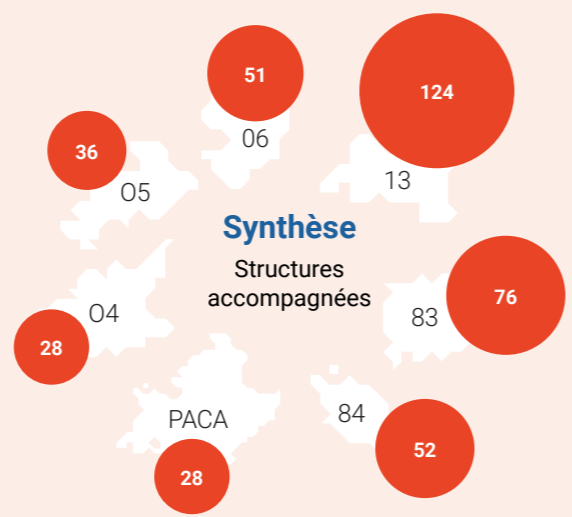
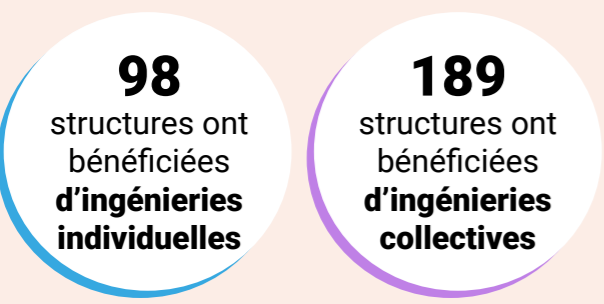
Au total **395** structures ont été accompagnées par le DLA,

que ce soit à travers un diagnostic partagé, une ingénierie individuelle ou collective, ou un suivi post-accompagnement.

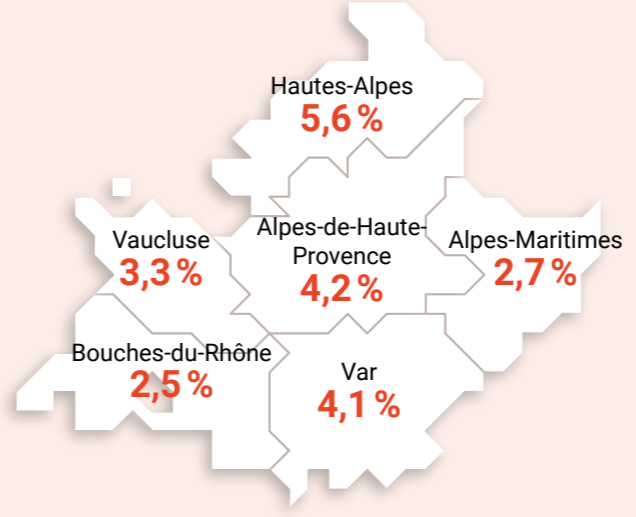
- 393 en Accueil
- 273 en Diagnostic partagé
- 189 en Ingénierie collective
- 98 en Ingénierie individuelle
- 108 en Suivi post-accompagnement



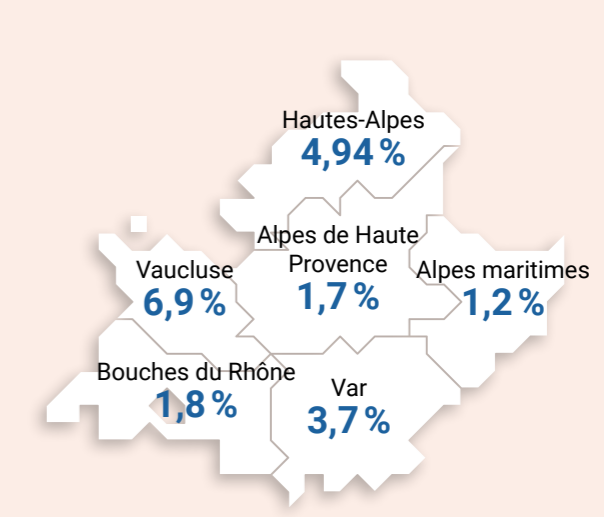
Sur cette même période, les accompagnements techniques, stratégiques ou méthodologiques ont concerné :



Cela correspond à 3,4% des entreprises de l'ESS accompagnées par un DLA au niveau régional, avec une répartition comme suit :



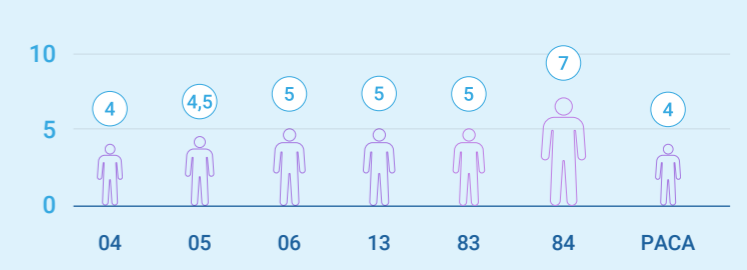
Le relevé d'emploi des structures accompagnées comptabilisent 5 138 salariés soit 2,83% de l'effectif salarié ESS en région PACA, répartis comme suit :



En 2025, le nombre de structures accompagnées a augmenté, toutefois, on observe une baisse de moitié de nombre d'emplois accompagnés par rapport en 2024, ce qui démontre une évolution de la taille des structures sollicitant le DLA, avec une hausse croissante des structures micro-employeuses.

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

Médianes du nb de salariés / structures accompagnées en 2025



Les structures accompagnées

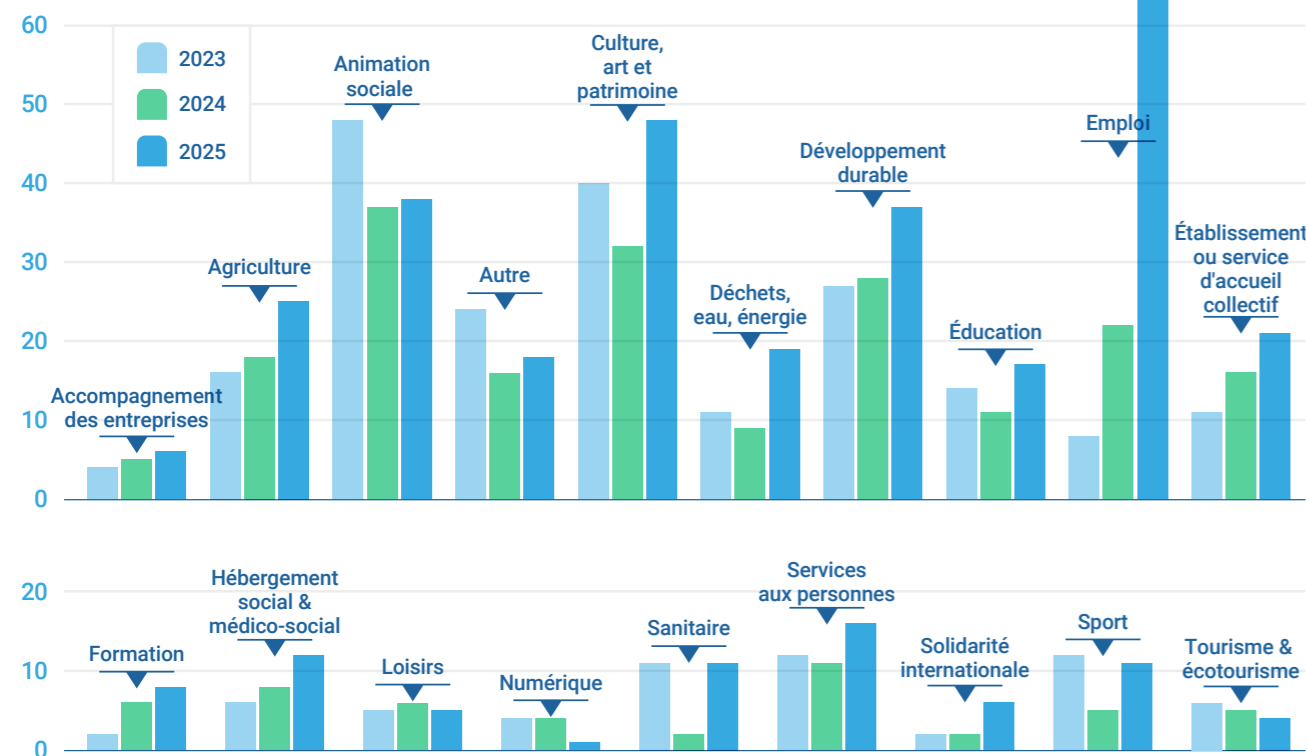
Les dynamiques observées entre 2023 et 2025 sont les suivantes :

- Si les quatre secteurs accompagnés restent identiques sur les trois dernières années, on observe une évolution dans leur position avec l'emploi qui devient en 2025 le secteur le plus accompagné, tendance portée par la hausse des accompagnements des SIAE par les DLAs départementaux (+700% en trois ans) ;
- Les secteurs les moins accompagnés sont le numérique, le tourisme et les loisirs.

Les secteurs les plus accompagnés en 2025 sont :

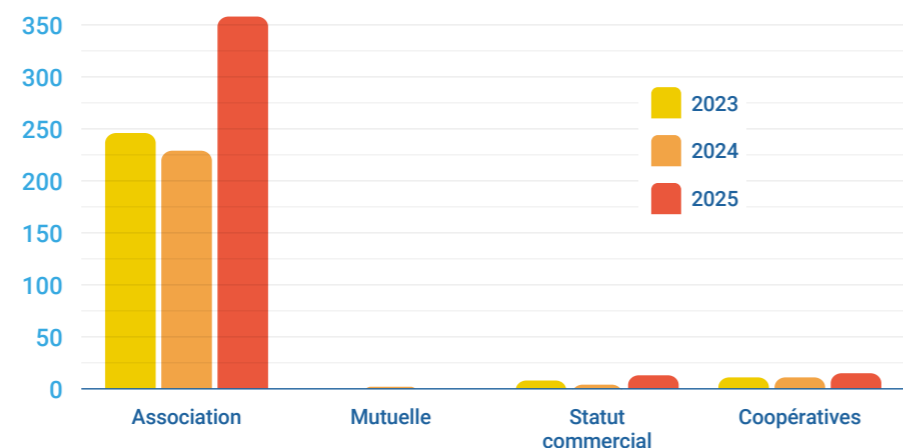
- Emploi : 16,2% ;
- Culture, art et patrimoine : 12,2% ;
- Animation sociale : 9,6% ;
- Développement durable : 9,4%.

Évolution des secteurs d'activité accompagnés



Évolution des types de structures accompagnées

Les associations demeurent le statut le plus accompagné de manière écrasante et l'année 2025 marque une hausse de la part d'accompagnement dédié à ce statut (93,2% contre 86% en 2024). L'accompagnement des coopératives augmente légèrement en nombre, mais baisse en terme de proportion (3,6% contre 3,8% en 2024).



Les thématiques d'accompagnement

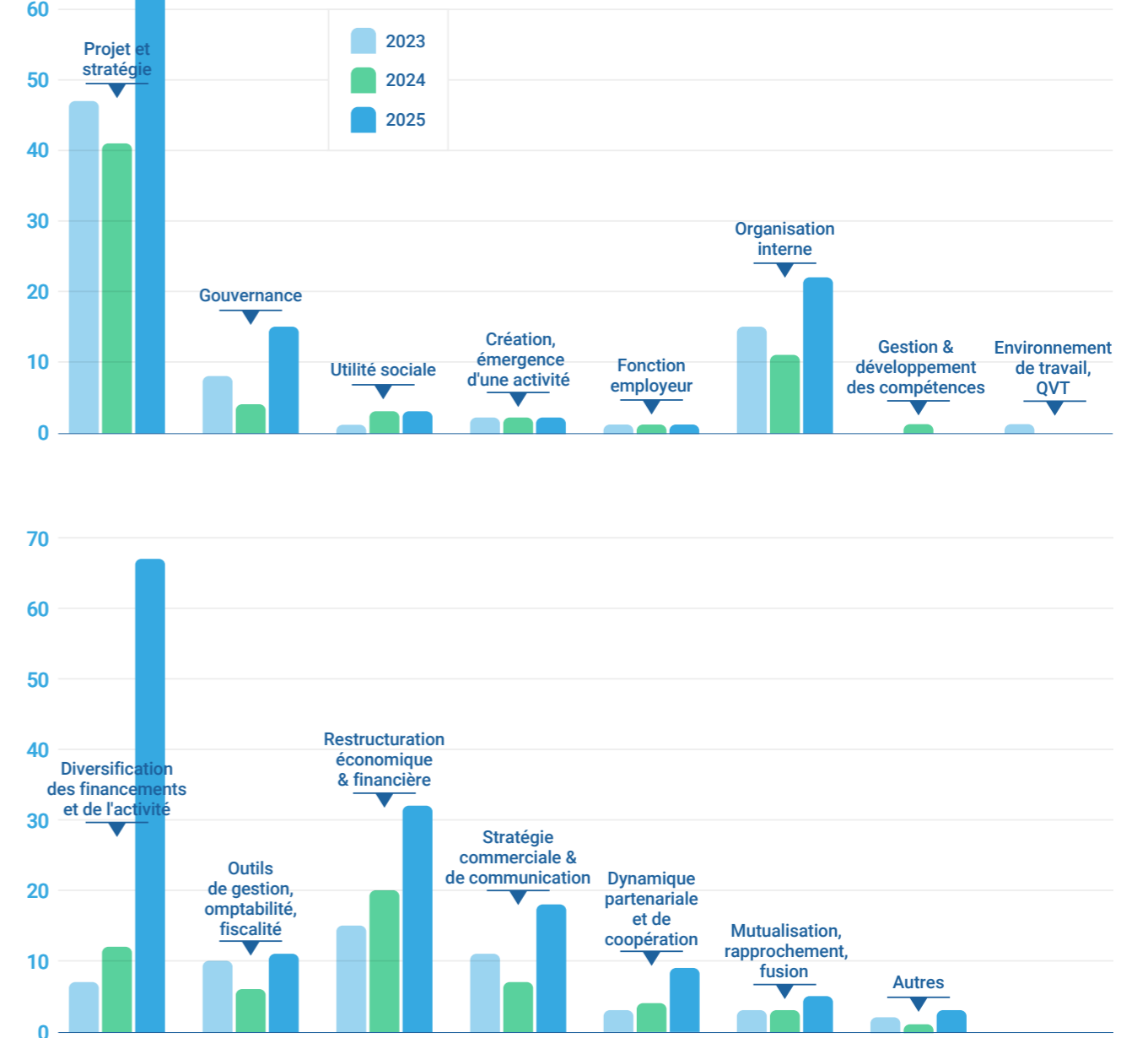
Entre 2023 et 2025, nous observons une forte progression, voire une explosion des besoins d'accompagnement sur les sujets de diversification, de stratégie, de restructuration économique et d'organisation interne. Tendance qui est en cohérence avec les difficultés rencontrées dans le secteur de l'ESS et détaillées dans ce diagnostic.

À noter que la thématique «gouvernance» qui est un enjeu central pour nombre d'entreprises ESS mais difficile à adresser auprès d'elles, est pour la première fois en augmentation.

En 2025, 4 thématiques d'accompagnement se détachent :

- Projet et stratégie : 29,6%
- Diversification des financements et de l'activité : 25,1%
- Restructuration économique et financière : 12%
- Organisation interne : 8,2%

Évolution des thématiques d'accompagnement



DLA

DIAGNOSTIC
TERRITORIAL DU
DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT
EN PACA

LIVRE 2



LIVRE 2 - PREMIÈRE PARTIE

ENTREPRISES ESS EN DIFFICULTÉ

2025

Entreprises ESS en difficulté

L'économie sociale et solidaire constitue un pilier essentiel de l'organisation sociale et économique française. En 2025, l'ESS représente environ 13,7% de l'emploi salarié privé au niveau national. Ces structures assurent pour la majorité des missions d'intérêt général dans ce que l'on qualifie souvent de "dernier kilomètre de l'intérêt général".

Pourtant, le secteur traverse une crise aiguë : selon les alertes récentes de ses représentants statutaires nationaux, près de 185 000 emplois pourraient être menacés en 2025 si les arbitrages budgétaires se confirment. Ce contexte national se traduit concrètement par une montée des situations de tension et de crise : difficultés de trésorerie récurrentes, retards de versement, plans de sauvegarde d'emplois, réduction

d'activités ou fermetures d'entreprises. L'étude 2025 du Mouvement associatif « La santé financière des associations : un constat alarmant » montre que 31% des associations employeuses ont une trésorerie inférieure à 3 mois, que 69% ont des fonds propres fragiles ou nuls, et que près de la moitié subissent une baisse ou un retard de subventions. Ces fragilités entraînent des réductions d'activité (28%), l'annulation d'actions (22%) et des ajustements d'emplois (18% de non-remplacements, 16% d'annulations de recrutements, 8% de licenciements).

Cette conjoncture nationale s'illustre en région. L'analyse territoriale qui suit s'inscrit dans ce cadre général et témoigne de la réalité concrète de ces tensions sur le terrain.

Tendances et signaux faibles en région : les observations terrain des DLAs

ALPES-DE-HAUTE-PROVENCE

Les accueils montrent une hausse de la gravité des situations, avec des structures qui arrivent souvent trop tard et présentent des difficultés de plus en plus complexes. Les problématiques rencontrées concernent surtout l'absence de fonds propres et de fonds de roulement, une incapacité à se projeter, ainsi qu'un épuisement humain important. Les structures, notamment les plus petites, font face à une surcharge de travail structurelle et à un manque de marge de manœuvre. Depuis fin 2024, le ressenti général est une aggravation des situations des structures accueillies.

HAUTES-ALPES

Le territoire enregistre de nombreuses sollicitations, parfois en difficulté immédiate, même si cela ne concerne pas tous les accueils. Les structures accompagnées ont des fonds propres faibles, voire inexistantes, et un tiers d'entre elles ne disposent pas de réserves suffisantes. Certaines ne se perçoivent pas encore en grande difficulté, mais la situation peut rapidement se dégrader. On observe également une hausse des départs de dirigeants, notamment dans le secteur de l'IAE, et une faible capacité d'anticipation face aux difficultés.

ALPES-MARITIMES

Depuis septembre 2025, une accélération nette des demandes est observée, y compris de la part des structures de plus de 50 ETP, principalement dans le sanitaire, le social et le tourisme social. Ces établissements, souvent vieillissants, manquent de plans d'investissement. Les petites structures rencontrent quant à elles un désengagement du secteur bancaire, qui ne finance plus les Dailly en dessous de 750 000 € de budget.

On note également une hausse des prêts entre associations, une tendance installée depuis deux ans, ainsi qu'un manque de planification et d'outils de pilotage financier. Seule la CAPG se distingue par un soutien fort aux structures en difficulté, notamment via une accélération des versements de subventions.

BOUCHES-DU-RHÔNE

La santé mentale des administrateurs et des gouvernances de l'ESS devient un sujet préoccupant. Les baisses et retards de subventions génèrent un flou budgétaire et des tensions de trésorerie dans tous les secteurs, particulièrement dans l'IAE. Aux difficultés économiques s'ajoutent des problématiques de gouvernance et un sentiment croissant de solitude, notamment pour les projets indépendants sans réseau de représentation.

DLA RÉGIONAL

L'enquête DLA régionale 2025 met en évidence la fragilité structurelle des modèles économiques de l'ESS, fortement dépendants des subventions publiques et des appels à projets, souvent courts et précaires. Cette dépendance empêche la planification et la consolidation à long terme. Les difficultés financières sont généralisées, liées à un manque de fonds de roulement et à des retards de subventions. La valorisation extra-financière reste peu développée,

VAR

Les accueils ne révèlent pas de difficultés majeures, mais les fragilités sont réelles et diffuses. L'étude menée au premier trimestre 2025 confirme des craintes fortes sur le modèle de financement et sur l'engagement des collectivités. Le mécénat est envisagé mais difficile à mobiliser, tandis que les difficultés RH sont marquées, avec des problèmes de recrutement, de fidélisation et de compétences. Si les gouvernances restent globalement stables, elles souffrent d'un essoufflement et d'un manque de renouvellement. Une majorité d'associations subit une baisse de financement, 58% se disent touchées et 70% se sentent fragilisées. Les besoins d'accompagnement portent sur la stratégie, le mécénat, le management et le pilotage économique et financier.

VAUCLUSE

Les accueils montrent des situations contrastées, entre structures en grande difficulté – certaines entrant en procédure collective – et d'autres en bonne santé. Les écarts de professionnalisation sont importants, notamment sur les questions de pilotage économique. La faible récurrence des subventions et l'absence de financements de fonctionnement rendent les TPE associatives particulièrement vulnérables. La moitié des structures accompagnées sont situées sur le Grand Avignon, où les prochaines élections municipales suscitent de fortes inquiétudes quant à la pérennité des partenariats établis.

traduisant un besoin de professionnalisation. Les évolutions réglementaires sont majoritairement perçues comme des contraintes par les associations, tandis que les coopératives y voient davantage d'opportunités. Malgré ces fragilités, la majorité des structures exprime une volonté de diversification, qu'il s'agisse de l'offre, des sources de revenus ou des publics visés, témoignant d'une réelle capacité d'adaptation.

État des lieux des structures en difficulté accueillies ou accompagnées par les DLAs

L'analyse porte sur le panel de 48 entreprises ESS hors IAE, dont 44 associations et un nombre plus limité de coopératives (SCIC/SCOP). Les tendances identifiées varient fortement selon le statut juridique et la taille salariale, les deux révélant des vulnérabilités spécifiques.

TENDANCES STATUTAIRES

Les associations constituent le groupe le plus représenté et aussi le plus vulnérable. Dans tous les départements, elles traversent des difficultés structurelles similaires : des modèles économiques très instables, marqués par une trésorerie tendue, un fonds de roulement insuffisant voire inexistant, et une forte dépendance aux subventions publiques. Les incertitudes sur ces financements, leurs baisses ou leurs retards, fragilisent immédiatement les associations et génèrent des tensions financières pouvant aller jusqu'à la cessation d'activité. La faible structuration des outils de pilotage économique et financier renforce ces vulnérabilités : de nombreuses associations ne disposent pas d'outils leur permettant de suivre leur trésorerie, d'anticiper leurs besoins ou de consolider leur modèle.

À cela s'ajoutent des faiblesses de gouvernance : des conseils d'administration peu mobilisés, des difficultés à renouveler les équipes bénévoles, des dirigeants isolés et parfois en surcharge.

Dans les cas les plus critiques, ces fragilités cumulées conduisent à des situations extrêmes. Plusieurs départements signalent des associations déjà en procédure de

sauvegarde ou en risque de fermeture imminente, notamment parmi les structures de petite taille dans les Hautes-Alpes, les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône ou le Vaucluse. Ces situations concernent particulièrement des associations isolées, très dépendantes d'un financeur unique, sans réserve financière et ne disposant pas de ressources internes suffisantes pour se restructurer.

Les coopératives (SCIC ou SCOP), bien que minoritaires, présentent un profil différent. Les difficultés observées ne relèvent pas d'une urgence financière équivalente à celle des associations, mais plutôt d'enjeux de structuration stratégique. Les coopératives accompagnées ont besoin de renforcer leur modèle économique, par exemple via un repositionnement commercial ou une meilleure organisation interne. Elles doivent également stabiliser leur gestion financière et absorber des charges d'exploitation parfois importantes. Si le risque n'est pas immédiat, elle ont un besoin d'accompagnement à la consolidation de leur développement.

ASSOCIATIONS: TENDANCES PAR TAILLE

La taille salariale apparaît comme un déterminant majeur de la fragilité. Les associations de moins de cinq salariés constituent de loin le groupe le plus vulnérable. Ce sont elles qui, dans tous les départements, cumulent les difficultés les plus graves : trésorerie critique, absence totale de fonds propres, modèle économique déséquilibré, gouvernance faible ou inexistante, communication interne défaillante et dirigeants en situation d'isolement. Ce constat est particulièrement marqué dans les Hautes-Alpes, les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône et le Vaucluse, où un nombre important de petites associations est confronté à une fragilité immédiate.

Les structures comptant entre 5 et 10 salariés sont également fragiles, mais leur situation est moins critique. Leur difficulté principale n'est pas tant la survie immédiate que l'absence d'outils de pilotage et la faiblesse de

l'organisation interne. Les DLAs relèvent des problèmes de gouvernance – centralisation du pouvoir, CA inactif ou pilotage insuffisant – ainsi que des enjeux de structuration économique. Elles ont davantage besoin d'accompagnement sur la consolidation, la structuration de leur modèle économique et la diversification de leurs financements.

Les associations de 10 à 20 salariés sont davantage installées mais demeurent fragilisées par des modèles économiques instables. Elles doivent composer avec des exercices déficitaires, des pertes de subventions, des difficultés managériales ou des besoins de réorganisation. Elles ont un besoin de renforcement du pilotage, une clarification stratégique et un travail sur la relation avec les financeurs. Dans certains cas, elles sont confrontées à des tensions liées à leur croissance ou à la complexité accrue de leurs activités.

CONCLUSION

L'analyse croisée des statuts et des tailles montre que les difficultés rencontrées par les entreprises ESS hors IAE relèvent principalement de fragilités structurelles liées au sous-financement, à la dépendance aux financements publics et au manque d'outillage interne. Les associations, en particulier les plus petites, sont les plus touchées. Les structures de taille intermédiaire présentent davantage des

besoins de consolidation, tandis que les coopératives se distinguent par des enjeux stratégiques plus que par des difficultés de survie immédiate. Dans l'ensemble, la capacité de pilotage, de gouvernance et de diversification des ressources apparaît comme un facteur déterminant de résilience pour les entreprises de l'ESS accompagnées dans la région.

Une action globale et partenariale au service des entreprises ESS en difficulté

Depuis début 2025, les opérateurs DLAs de la région portent une attention particulière à l'accueil et à l'accompagnement des structures en difficulté, action qui s'intègre dans un parcours global «Jouons collectif et solidaire», piloté par la DREETS PACA, mobilisant les acteurs de l'accompagnement et du financement de l'ESS en région: la DRFIP; l'URSAFF; la Banque des Territoires; la CRESS; France Active PACA; l'UDES; le Mouvement Associatif ainsi que les têtes de réseaux IAE (Fédération des Entreprises de l'Insertion; Chantier Ecole, COORACE).

Ce parcours s'articule en deux volets:

Une fonction de veille régionale:

- Suivi et analyse des situations;
- Coordination du parcours avec les dispositifs d'aide;
- Appui aux entreprises ESS concernées et proposition d'actions spécifiques.

Une mobilisation collective au service des structures de l'ESS en difficulté:

- Accueil, information, écoute, orientation:
 - Opérateurs DLAs départementaux et régional: accueil, entretiens individuels d'évaluation des besoins
 - France Active/ ateliers collectifs du dispositif rebond: présentation d'une méthodologie de gestion de crise et des partenaires/leviers à mobiliser, analyse flash des tensions
 - UDES/SOS employeur: Mise en relation de tout employeur de l'ESS en difficultés avec des pairs employeurs de la région dans les 48h en contactant le mail dédié
 - CRESS/délégations départementales 04, 05, 06: information/orientation
 - Le Mouvement Associatif/Prev'Asso: accueil inconditionnel de toute association employeuse en risque de rupture de trésorerie
- Faire face à l'urgence:
 - France active/dispositif Rebond: gestion de crises et tensions; analyse de la situation, construction d'un

- plan d'action et accompagnement au rebond
 - France active/financement court terme: évaluer la capacité de rebond et consolider la trésorerie, avec le soutien de la Banque des Territoires et de la DREETS
 - UDES/SOS Employeur: première analyse de la situation globale pour qualifier les difficultés et orienter vers les dispositifs les plus appropriés
 - CRESS/DLA Régional spécifique pour accompagner les structures en situation d'urgence
 - Le Mouvement Associatif/Prev'Asso: diagnostic global sur les spécificités associatives (projet, gouvernance, financière), sortie de crise avec réorientation et sauvegarde des projets associatifs.
- Préparer le changement et les transitions:
 - DLA départementaux et régional: diagnostics et ingénieries collectives et individuelles pour diagnostiquer et accompagner les changements
 - CRESS PACA: MPE; ASER; EUROPE
 - France Active/financements à moyen/long terme: financer la relance et le développement à moyen terme
 - FEI PACA/labellisation RSEi 1^{er} niveau: présentation du label et de l'autodiagnostic RSEi, échange en visio pour analyser les résultats et définir des pistes d'action
 - Chantier école/outils de pilotage: aider les adhérents à objectiver leur politique tarifaire
 - COORACE/CAP RSE: présentation de l'outil CAP RSE et de son autodiagnostic, échange en visio pour analyser les résultats et définir des pistes d'action orientées sur l'utilité sociale et la coopération territoriale

Actions des DLAs au sein du parcours Jouons Collectif et solidaire

Dpt	DLA Accueil / Diagnostic	DLA Individuel	DLA Collectif	Suivi post-DLA	Articulation avec le dispositif Rebond
04	1	3	1	0	1 rebond individuel
05	3	0	1	1	1 rebond individuel
06	4	3	1	3	2 rebond individuel
13	0	5	1	0	2 rebond individuel
83	0	0	0	0	0
84	1	2	1	1	1 rebond individuel
DLA Régional	6	0	6	0	0
Total	15	11	11	5	0



LIVRE 2 - DEUXIÈME PARTIE

INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

2023-2025

Insertion par l'activité économique

Réalité économique du secteur



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

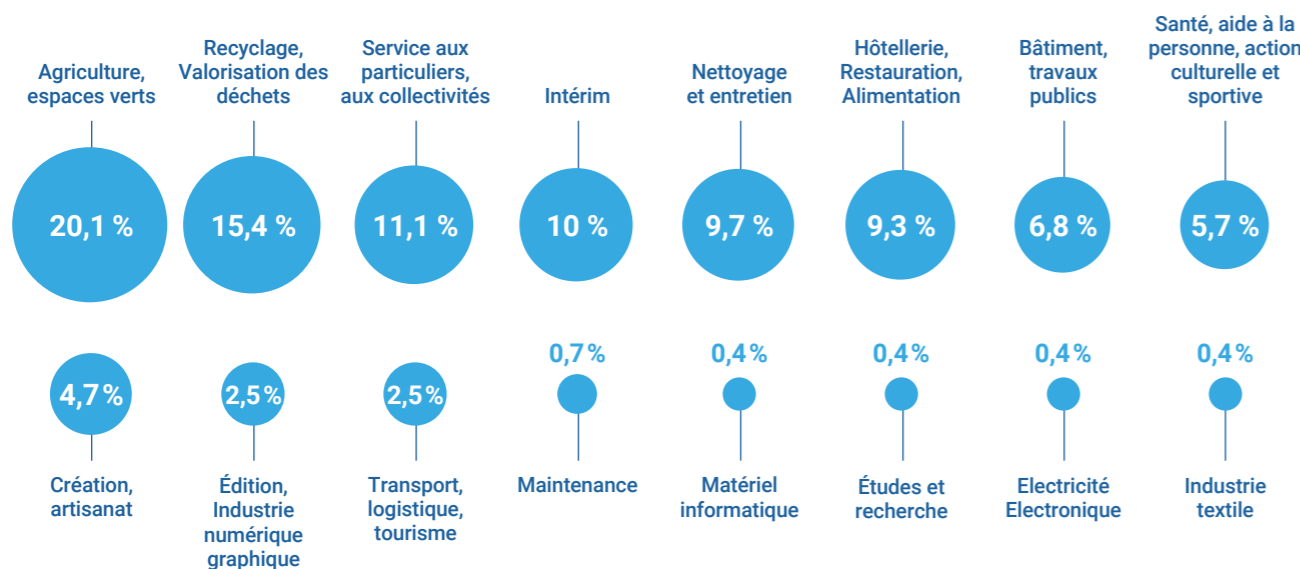
7 836
ETP

16%
personnel
d'encadrement et
d'accompagnement

84%
personnel
en insertion

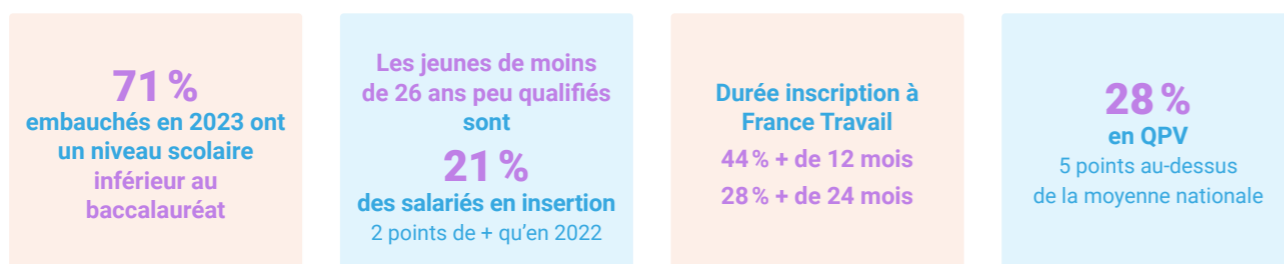
75%
des SIAE en PACA emploient
moins de 50 salariés

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

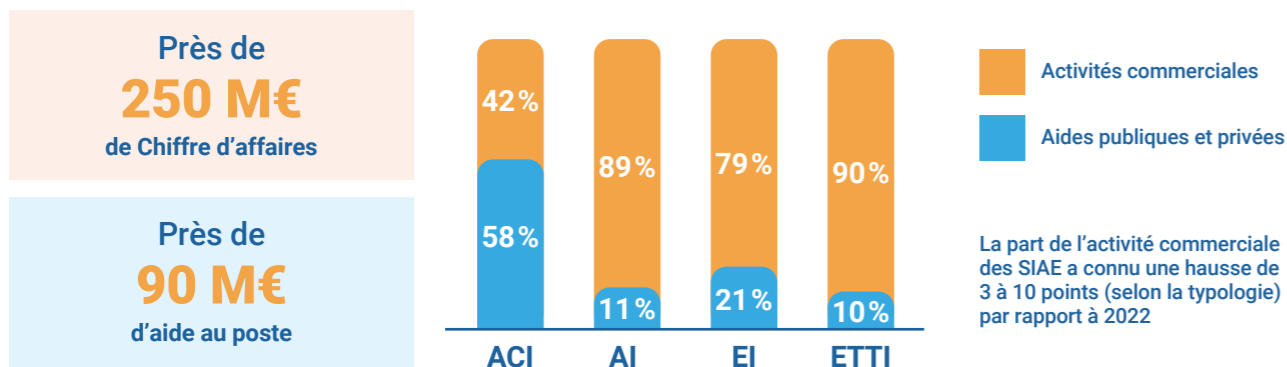


Source : observatoire de l'inclusion 2023 - Inter-réseau IAE 2024

Caractéristiques des salariés en insertion



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



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

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. Risque : <ul style="list-style-type: none"> Augmentation des coûts sans pouvoir augmenter les prix de vente au risque de perdre des clients
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	Hiver	ABI (06) Les Fils d'Ariane (05)	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Concurrence Vinted, Bornes de collecte saturées. Fast fashion : Afflux de matière en amont, qualité des textiles en baisse. En aval, taux de revalorisation faible, manque de débouchés économiquement viables pour le reste (export international, recyclage) Crise importante du secteur
Recyclage déchets du bâtiment	Printemps	Les Valoristes (84) Eco-Buech (05)	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.
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 & Travaux paysagers	Automne/Hiver	Sur-représentation dans le 83 et le 06	Clé de succès : <ul style="list-style-type: none"> Partenariats collectivités locales Positionnement offre (aménagement écologiques et peu mécanisé / travail humain) 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	Semaines 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 essaimer.
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.
Construction bois	Été	Les environneurs (05)	Clés de succès : <ul style="list-style-type: none"> Production en série Partenariats collectivités / marchés public Support valorisant pour les salariés en insertion (résultats visibles)

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 obligées de respecter : limites du département et celles d'un bassin d'emploi pour ne pas empiéter sur le marché d'autres SIAE (« pacte informel »). Pour pérenniser leur projet, elles doivent donc 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. Il conviendrait de développer les relations avec les facilitateurs des clauses sociales.

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 qui 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 donc 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.

Sur l'année 2025 la révision des ETP consentis en juillet sur l'année en cours, dans certains départements, a fragilisé un peu plus les structures qui ont vu se scléroser leur capacité de production. Elles ont donc davantage de difficultés à financer leurs coûts fixes, entraînant un risque de déficit et de fragilisation financière (risque de défaut pour certaines). Un point de vigilance est à noter sur le développement :

l'augmentation du chiffre d'affaires a parfois peu d'impact sur le résultat s'il génère de nouvelles charges. C'est souvent le cas lors du démarrage d'une nouvelle activité.

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 :

le besoin d'investissement initial, la complexité administrative et comptable, le projet entrepreneurial de l'EI qui doit correspondre à une opportunité économique du territoire (évite de concurrencer les acteurs 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. Les objectifs demandés par les financeurs sont de plus en plus variés ce qui complexifie le pilotage.

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.

GOVERNANCE

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 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. Certaines SIAE modifient leur gouvernance avec une association plus étroite des salariés permanents (SCOP) mais aussi parfois des salariés en insertion, des collectivités, des usagers ou citoyens (SCIC). La dimension « entrepreneuriale » est parfois plus affirmée.

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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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.

2025

L'accompagnement des SIAE est une priorité des DLAs en 2025 et s'intègre plus globalement dans le parcours «jouons collectif et solidaire».

67 SIAE ont été accueillies ou accompagnées par les DLAs, dont 61 ACI. Ces 61 ACI présentent des fragilités structurelles communes mais dont l'intensité varie fortement selon la taille des structures.

L'analyse régionale met en évidence une montée en complexité des situations, une tension financière continue et des besoins d'accompagnement de plus en plus ciblés :

- Tensions de trésorerie chroniques et déficits récurrents, accentués par la dépendance aux financements publics et la faiblesse des fonds propres ;
- Modèles socio-économiques fragiles, peu diversifiés,

avec une difficulté persistante à développer des débouchés économiques pérennes ;

- Gouvernance fragilisée : CA peu mobilisés, difficultés de renouvellement, dirigeants isolés ou sur-sollicités ;
- Problématiques RH croissantes : surcharge des équipes, difficultés de recrutement, arrêts maladie, manque d'encadrement intermédiaire ;
- Contraintes administratives et de production accrues, rendant plus complexe la conciliation entre mission sociale et viabilité économique ;
- Besoins d'investissements parfois importants (matériel, locaux, outils de production), difficiles à financer.

Ces fragilités se retrouvent dans tous les départements, mais elles diffèrent dans leur intensité et dans les réponses attendues selon la taille des structures.

Analyse des ACI par taille

Moins de 10 salariés

Enjeux

Il s'agit du segment le plus vulnérable. Elles cumulent une trésorerie critique, l'absence ou l'insuffisance de fonds propres et une forte dépendance à un financeur unique. Les difficultés de gouvernance y sont particulièrement marquées : CA peu actifs, faible structuration interne, dirigeants isolés, parfois en surcharge ou en situation d'épuisement.

Le modèle économique est souvent instable ou non abouti : manque de stratégie commerciale, difficulté à identifier des marchés, absence d'outils de pilotage adaptés.

Besoins prioritaires d'accompagnement

- Sécurisation financière à court terme et consolidation du modèle socio-économique ;
- Mise en place d'outils de pilotage (gestion financière, trésorerie) ;
- Renforcement de la gouvernance et clarification du projet stratégique ;
- Appui à l'organisation interne et à la fonction RH ;
- Développement commercial et structuration de l'offre.

Entre 10 et 20 salariés

Enjeux

Elles disposent d'une base organisationnelle plus solide, mais restent fragiles sur les aspects financiers et RH. Elles rencontrent des difficultés récurrentes d'équilibre budgétaire, des tensions de trésorerie et un besoin d'investissements pour moderniser leur outil de travail ou développer de nouvelles activités. La structuration interne est souvent insuffisante, notamment sur les fonctions support : gestion administrative, gestion RH et stratégie commerciale. Plusieurs ACI de cette catégorie expriment un besoin de mutualisation ou de rapprochements, face à l'accroissement des charges et des exigences.

Besoins prioritaires d'accompagnement

- Structuration organisationnelle ;
- Diversification des ressources et soutien au développement commercial ;
- Consolidation économique et projection stratégique ;
- Mutualisation ou coopération.

Entre 20 et 249 salariés

Enjeux

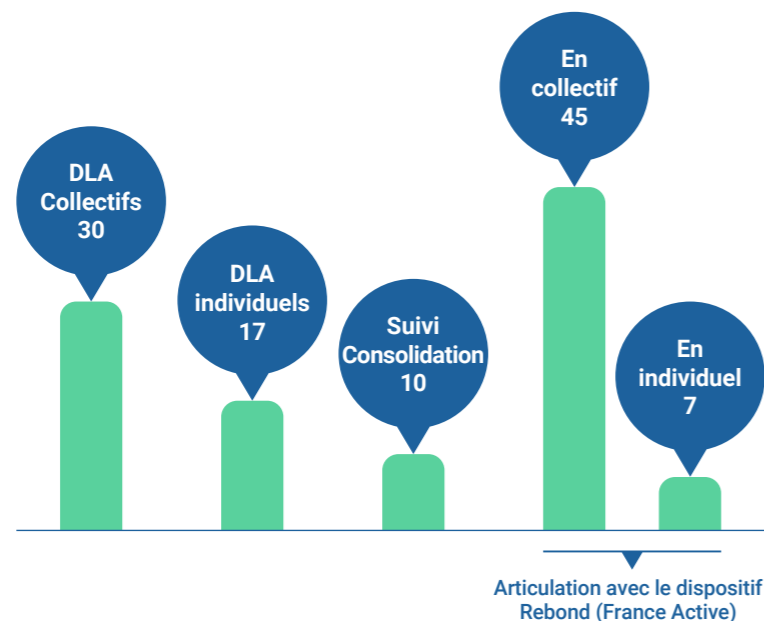
Elles présentent des modèles économiques complexes, exigeant un haut niveau de pilotage. Elles doivent faire face à des tensions RH importantes, notamment en matière d'encadrement intermédiaire, d'arrêts maladie et de recrutement sur des métiers spécifiques.

L'équilibre entre mission sociale, production et viabilité économique devient un enjeu central, d'autant que certains secteurs d'activité sont particulièrement contraints. Les besoins d'investissements pèsent sur la trésorerie.

Besoins prioritaires d'accompagnement

- Repositionnement stratégique et refonte du modèle économique ;
- Construction de plans d'investissement et recherche de financements adaptés ;
- Renforcement des fonctions RH et du management intermédiaire ; structuration des processus de production et amélioration de l'efficacité interne ;
- Développement de partenariats économiques et institutionnels.

Actions des DLA en 2025



Détail par département en 2025

Dpt	DLA Collectif	DLA individuel	Suivi post-DLA	Rebond collectif	Rebond individuel
04	0	0	0	0	0
05	0	2	2	2	1
06	9	3	3	9	1
13	6	8	2	20	3
83	6	1	1	7	0
84	9	3	2	7	2
Total	30	17	10	45	7

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.

En 2025, dans les Alpes Maritimes, une réflexion sur la mutualisation a été engagée, ce qui a permis de faire émerger les pré-requis à s'imposer pour que les projets puissent garantir le respect de chacune des entités. Un collectif a été relancé pour travailler sur les opportunités d'appels d'offre.

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.

Des rencontres et événements entre entreprises classiques et SIAE pourraient être organisés. En terme de visibilité, la création d'une plaquette/cartographie collective pourrait être intéressante à construire.

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 et en 2025, le DLA 05 a rejoint cette dynamique avec le collectif départemental. 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.

Plus globalement, la mise en œuvre du parcours «jouons collectif et solidaire» permet de répondre à ses enjeux de collaboration au niveau régional.

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'Economie 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'Economie, 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





**PREFET
DE LA RÉGION
PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

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

