

Dispositif Local d'Accompagnement Rapport d'activité 2011

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) se propose d'accueillir et d'apporter un accompagnement de proximité aux structures d'utilité sociale du territoire de la Seine-Saint-Denis dans leurs démarches de consolidation de leurs activités et de leur projet et de pérennisation de leurs emplois.

Il mobilise différents acteurs locaux, institutionnels et associatifs, autour des projets accompagnés, pour enrichir sa lecture et faciliter leur ancrage local. Le DLA est aussi un outil de développement local qui recherche la complémentarité et l'articulation de ses interventions avec les autres ressources du territoire.

Les structures plus particulièrement ciblées en 2011 :

- ➔ secteur de l'insertion par l'activité économique
- ➔ le secteur des Services à la Personne
- ➔ les employeurs d'emploi-tremplin

LES MISSIONS DU DLA

1. Conduire et gérer le DLA à partir du programme d'activité

Rédaction et suivi des demandes de subventions et des conventions

Élaboration et suivi du budget

Animation des comités de pilotage

Reporting Enée - mesure impact, Bilan intermédiaire et final

Recrutement et formation des chargés de mission, coordination de l'équipe

2. Apporter aux structures d'utilité sociale une analyse de leur situation

Accueil des structures

Diagnostics partagés : rendez-vous, collecte-lecture-synthèse des documents, rédaction des documents de présentation des diagnostics et des plans d'accompagnement, animation des comités d'appui

3. Aider les structures d'utilité sociale à résoudre leurs problématique

Mise en œuvre et suivi des plans d'accompagnement individuels, mise en place, suivi et évaluation des ingénieries individuelles

Mise en œuvre, suivi et évaluation des ingénieries collectives

4. Contribuer à la dynamique globale du dispositif et à la professionnalisation des acteurs

Participation aux inter-DLA, aux temps d'échanges, d'information et de formation du C2RA, de l'AVISE

5. Ancrer le DLA dans son environnement local

Information et promotion du dispositif

Coopération avec les acteurs locaux de l'ESS : institutions, réseaux associatifs, structures d'appui

Diagnostic des besoins d'accompagnement des structures de l'ESS, par territoire, par secteurs d'activité

PLAN DU BILAN 2011

INTRODUCTION / SYNTHESE

Rapel des objectifs qualitatifs conventionnés pour 2011	page 3
Bilan Général	page 3

L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES D'UTILITE SOCIALE

Objectifs quantitatifs	page 5
Profil des structures accompagnées	page 6
• Secteurs d'activité.....	page 6
• Territoire d'implantation.....	page 8
• Les Emplois.....	page 8
Les accueils	page 11
Les diagnostics	page 13
Les ingénieries individuelles	page 13
• Profils des structures bénéficiaires.....	page 15
Les ingénieries collectives	page 16
• Les ingénieries transversales- programme.....	page 17
• Les ingénieries sectorielles- programme.....	page 19
Les intervenants	page 21

L'ANIMATION TERRITORIALE

Page 24

• Communication sur le dispositif	Page 24
• Les partenariats	Page 25
• Le diagnostic territorial	Page 25
• Les actions sectorielles	Page 26
• Les relations DLA-Seine Saint-Denis Active	Page 28
• La participation au réseau DLA	Page 28
• L'équipe salariée DLA	Page 28

■ Rappel des objectifs qualitatifs conventionnés pour 2011 :

En 2011, il s'agissait pour le DLA de poursuivre l'accompagnement des structures d'utilité sociale et d'inscrire le dispositif dans la continuité des objectifs conventionnés en 2010:

- Améliorer les documents de sollicitation du DLA (lettre de demande, présentation des engagements et procédures pour contractualiser notamment la mesure d'impact)
- Poursuivre l'amélioration des outils de diagnostic pour y intégrer notamment les données propres à la mesure d'impact,
- Améliorer les outils de suivi des ingénieries : cahier des cahier des charges et choix des intervenants
- Mettre en œuvre les nouveaux indicateurs de mesure d'impact des DLA élaborés par l'AVISE).
- Poursuivre l'accompagnement prioritaire des SIAE en concertation avec les réseaux locaux (Inseréco 93, Realise)
- Poursuivre l'accompagnement prioritaire des SAP en concertation avec les réseaux locaux (Evolia 93)
- Poursuivre les propositions spécifiques aux structures du secteur culturel
- Prospector de nouveaux secteurs de structures employeuses : médiation, jeunesse, alphabétisation, intégration, éducation populaire, sport ...
- Rechercher de nouveaux financements pour le dispositif
- Poursuivre la collaboration avec les acteurs de l'accompagnement du territoire et notamment avec le fonds territorial Garances.
- Poursuivre notre inscription dans le réseau AVISE et notamment au sein du C2RA

■ Bilan général

Mise en œuvre du dispositif

En 2011, le DLA 93 a accueilli 98 structures, il en a accompagné 78 parmi lesquelles 30 ont été diagnostiquées, 18 ont bénéficié d'une ingénierie individuelle et 54 d'une ou plusieurs ingénieries collectives.

Sur l'année, le DLA a accueilli et accompagné plus de structures que prévu dans les objectifs quantitatifs décidés en comité de pilotage (91 accueils et 75 accompagnements). Les structures ayant bénéficié d'un diagnostic et celles ayant eu un accompagnements individuels sont à l'inverse en deçà des objectifs (objectifs : 47 diagnostics et 25 ingénieries individuelles). Cette baisse s'explique par un retard pris dans l'exercice de l'année 2011 due à la conjoncture de plusieurs facteurs. Tout d'abord, la réponse officielle tardive (fin janvier) du reconventionnement de la Ligue de l'Enseignement – FOL93 dans l'animation du DLA, réponse qui ne retenait pas la proposition de collaboration avec Garance, impliquant des ajustements tardifs dans l'organisation de l'équipe (un recrutement). D'autre part, la Ligue de l'Enseignement – FOL 93 a connu des mutations importantes au sein de l'équipe DLA. En effet, la chargée de projet est partie en mai 2011 et la nouvelle chargée de mission recrutée en avril et ayant pris, par la suite la responsabilité du DLA est partie en congé maternité fin septembre 2011. Deux chargés de mission ont été recrutés à l'automne pour venir compléter le secteur Vie associative de la Ligue de l'Enseignement-FOL 93 et intervenir sur le DLA.

Dans la continuité des années précédentes, les cibles prioritaires du DLA restaient les structures de l'insertion par l'activité économique (21% des structures accompagnées), les structures des SAP (10% des structures accompagnées) et celles bénéficiaires d'emplois-tremplin (37% des structures accompagnées). Les partenariats avec les acteurs locaux de ces secteurs (Inseréco 93 et Realise pour l'IAE, Evolia 93 pour les SAP) ont été poursuivis et

renforcés (plusieurs réunions de travail ont été organisées à l'initiative de la Ligue de l'Enseignement-FOL93). Ils ont permis d'assurer un suivi plus étroit avec les structures accompagnées de ces secteurs et ont participé à la mise en place des accompagnements collectifs.

Les associations bénéficiaires d'emploi-tremplin, également repérées comme prioritaires, ont été systématiquement contactées pour une présentation du dispositif et ont reçu les propositions des accompagnements collectifs programmés sur l'année.

Les structures accompagnées arrivent au DLA sur orientation de tiers institutionnels ou associatifs, via les propositions d'accompagnements collectifs ou sur proposition directe du DLA ou de la fédération. 40% des structures relèvent du secteur culturel ce qui est en augmentation par rapport à 2010. Les autres secteurs fortement représentés sont l'insertion par l'activité économique, la médiation et pour la première fois de manière significative, celui du sport grâce à la mise en place d'une réunion d'information-sensibilisation des structures de ce secteur. Si Montreuil et Saint-Denis restent les villes les plus représentées, les 2/3 des villes sont cependant concernées par le dispositif. La taille moyenne des structures accompagnées est de 12 salariés pour 6 ETP (hors intermittents).

Comme les années précédentes, les diagnostics mettent en avant des difficultés diverses même si les difficultés économiques et financières constituent le premier motif de sollicitation du dispositif. Une autre motivation concerne la question de l'organisation et l'animation des équipes salariées. Les évolutions de l'environnement, de l'économie sociale et solidaire et de secteurs d'activité en particulier, sont également des motifs de questionnement des projets pouvant être accompagné.

Les 2/3 des ingénieries individuelles sont plutôt d'ordre général portant sur la stratégie de développement ou de consolidation des activités, un tiers sont plus spécifiques sur la recherche de financement, l'organisation, l'opportunité de développement d'une nouvelle activité, la mise en place d'outils de gestion. Les accompagnements individuels se sont bien passés même si la nécessité de finaliser les accompagnements au 31 décembre constituant une contrainte forte pour les structures et pour les intervenants et, in fine pour le pilotage du dispositif.

Les accompagnements collectifs ont porté à la fois sur des thématiques transversales (outils de gestion, financements européens, fiscalité, Mécénat et Fonction employeur) proposées à l'ensemble des structures employeuses identifiées par le DLA, et sur des thématiques sectorielles, la culture (sur les ressources humaines) l'IAE (répondre à un marché public) et les SAP (gouvernance associative).

L'Animation territoriale

Au plan de l'animation territoriale, nous avons pu poursuivre les liens créés avec les partenaires du DLA et notamment Garances. Un travail collaboratif a été mené sur le secteur sportif avec le CDOS, le CRIB, PSL, DDJS 93, Conseil Général.

Le pilotage du dispositif

Le niveau de financement global a été revu à la baisse (253217€ contre 261069€ en 2010) avec des diminutions de la Caisse des Dépôts (-5852€) du Conseil Général (-5000€) compensés par une augmentation des financements européens (+15000€). Les financements de la DIRECCTE (100000€) et de la Préfecture (10000€) sont restés identiques.

Le projet du DLA s'appuie sur l'élaboration d'un programme d'actions répondant aux besoins identifiés du territoire. Cette analyse des besoins a donné lieu à des recherches, des collectes et synthèses de données et la rédaction d'un diagnostic territorial permettant une vision du tissu associatif de Seine-Saint-Denis. De nouvelles études sont sorties en 2011 qui permettront d'actualiser les premières mesures.

Dans la continuité des années précédentes, et conformément au projet de la Ligue de l'Enseignement-FOL93 l'animation du DLA s'inscrit dans un projet global d'accompagnement de la vie associative sur le département. Ainsi, les postes des chargés de missions Vie associative recouvrent à la fois les actions du DLA mais aussi des actions de formation et d'accompagnement de projet – centre-ressources. Cette transversalité sur l'accompagnement

de la vie associative permet ainsi de croiser les réponses comme nous l'envisagions en choisissant de porter le DLA comme une réponse supplémentaire et complémentaire des actions de développement de la vie associative de la fédération. Cette configuration a permis une plus grande fluidité entre les accompagnements, et nous a permis de proposer une palette plus importante et plus diversifiée de formations, d'accompagnements et de mises en réseau qui nous semblent avoir été profitable pour les associations qui ont pu en bénéficier et pour l'intelligence du dispositif.

L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES D'UTILITE SOCIALE

■ Les objectifs quantitatifs

Objectifs quantitatifs	Prévu	Réalisé
Nombre de structures accueillies (présentation approfondie du dispositif)	91	98
Nombre de structures accompagnées (Accompagnées=diagnostiquées et/ou bénéficiaires d'une ingénierie individuelle et/ou collective 2011)	75	78
Dont SIAE		8
Dont bénéficiaires d'Emplois-tremplin	20	29
Dont bénéficiaires d'emploi-tremplin co-financés par le CG 93	10	12
Nombre de structures diagnostiquées	47	30
Dont premier diagnostic	32	19
Dont diagnostics de suivi post-accompagnement	15	11
Nombre de structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement		13
Dont nombre de diagnostics de suivi post-accompagnement		11
Dont Mesure d'impact (N=2009+2)		7
Dont nombre d'ingénieries individuelles de suivi post-accompagnement		7
Nombre de structures bénéficiaires d'une ingénierie individuelle (1er ou post-accompagnement)	23	18
Nombre d'ingénieries individuelles	25	18
Nombre d'ingénieries collectives dont	8	8
Nombre de structures bénéficiaires d'une ingénierie collective	50	54

Fonds d'ingénierie

Ingénieries individuelles

107 500 € prévus

70149 € réalisés

=> 37 351 € du fond envisagé pour les ingénieries individuelles n'ont pas été consommés. Ce montant correspond aux 7 ingénieries identifiées dans le bilan intermédiaire qui n'ont pu être engagées en 2011 et reportées en 2012 pour 5 d'entre elles. Parmi ces 5 ingénieries, 2 ont été programmées et conventionnées dès septembre 2011 mais n'ont pas pu être engagées du fait d'un manque de disponibilité des structures.

Ingénieries Collectives

21 564 € prévus

21 200 € commandés

Commentaires sur les objectifs quantitatifs

En 2011, 98 structures ont été accueillies, soit 7 de plus qu'en 2010 (91 structures accueillies). Parmi elles, 78 ont été accompagnées (diagnostic partagé et /ou ingénierie individuelle et/ou ingénierie collective), dont 30 diagnostiquées, 18 ont bénéficié d'une ingénierie individuelle. (rappel : 20 ingénieries ont été conventionnées concernant 21 structures, mais 2 n'ont pu être engagées) et 54 d'une ingénierie collective.

Le nombre de diagnostics est un peu en deçà des objectifs pour 2011. 30 diagnostics ont été réalisés sur 47 envisagés, soit 17 diagnostics qui n'ont pas pu être réalisés.

20 ingénieries individuelles ont été conventionnées en 2011 (sur 25) dont 2 seront engagées en 2012 (soit 18 ingénieries réalisées). Cette situation s'explique par la difficultés de mise en œuvre des ingénieries sur le dernier trimestre 2011. En effet, il s'agissait pour la plupart (4 d'entre elles) d'accompagnement sur la stratégie de développement, c'est à dire d'ingénieries denses, fortement mobilisatrices et de ce fait, peu compatible avec les disponibilités offertes sur ce dernier trimestre, pour les responsables associatifs comme pour les intervenants.

Les 8 ingénieries collectives conventionnées ont été réalisées, concernant 54 structures au total, sur 50 prévues.

■ **Profil des structures accueillies et accompagnées en 2011**

Secteurs d'activité des structures en lien avec le DLA en 2011	nb de structures	%
CULTURE	34	32%
IAE	18	17%
SAP	9	8%
FAMILLE ENFANCE JEUNESSE	4	4%
EDUCATION FORMATION	2	2%
INSERTION EMPLOI	1	1%
MEDIATION	9	8%
ENVIRONNEMENT	3	3%
SANTE	3	3%
LOGEMENT/CADRE DE VIE	1	1%
DEVELOPPEMENT LOCAL	2	2%
SPORT	20	19%
TOTAL	106	100%

106 structures correspondent au total des structures ayant été en contact avec le DLA en 2011, y compris les structures accueillies en 2010 et accompagnées en 2011 (et de ce fait non comptabilisées comme accueillies en 2011).

Secteurs d'activité

En 2011, les principaux secteurs accueillis restent le secteur culturel, celui du sport (du fait de l'organisation d'une réunion d'information du DLA à destination des associations sportives). Les secteurs de l'IAE et des SAP arrivent ensuite. Ces deux derniers secteurs représentent les cibles prioritaires pour le DLA. Le travail engagé avec les réseaux et la réussite des accompagnements collectifs menés dans le cadre de ces partenariats explique la bonne représentation de ces secteurs cibles.

Le secteur culturel reste cependant le principal secteur accompagné par le DLA et de manière plus significative encore qu'en 2010 : 32% contre 28% en 2010. Ce secteur regroupe

des activités diverses, touchant à la fois l'ensemble des activités artistiques et via des modes d'action divers. On note une forte dominante d'ateliers de pratique et de création mais aussi une part non négligeable de lieux culturels. Les problématiques rencontrées par ces structures sont variées mais toutes rencontrent des difficultés de financement notamment avec l'accès incertain et non pérenne aux fonds publics et des problématiques de diffusion pour les compagnies. La création de postes « permanents » pour développer les activités (ateliers, diffusion) et prendre en charge l'administration constitue également une préoccupation commune des structures culturelles.

Le secteur de l'IAE est bien représenté avec 18 structures accueillies et accompagnées en 2011, soit une part de 17% contre 11% en 2010, du fait notamment du succès rencontré par l'accompagnement collectif sur l'accès à la commande publique et les clauses d'insertion.

Ces structures couvrent des activités telles que l'aide à domicile ou l'entretien, mais aussi des activités très spécifiques telles que la construction aéronautique, le reconditionnement informatique, le jardinage, la construction bois, 9 structures ont été diagnostiquées parmi lesquelles 3 ont bénéficié d'une ingénierie individuelle en 2011 et 3 en bénéficieront en 2012. Trois autres structures non encore conventionnées IAE ont été accompagnées dans le but de préfigurer ce conventionnement. Pour l'une d'elle, la phase de diagnostic a notamment permis de mettre en avant la nécessité de retravailler le projet associatif et économique avant de déposer une demande de conventionnement.

Le secteur des SAP a concerné 9 structures, correspondant à une part équivalente à 2010 (8% contre 7%). La proposition d'accompagnement collectif sur la question de la gouvernance associative a mobilisé 8 structures. 2 structures de SAP ont bénéficié d'un accompagnement individuel. Le renouvellement des agréments a constitué une préoccupation majeure des structures de SAP sur l'année 2011 et a été l'occasion de mettre à jour des problématiques de gestion comptables et financières importantes sur le secteur.

La médiation est légèrement mieux représenté qu'en 2010 (9 structures en 2011 contre 7 en 2010). La principale préoccupation reste, comme en 2010 la question du financement des emplois, dans un contexte de baisse des financements de la politique de la ville et de paupérisation de la population.

Le secteur famille-enfance-jeunesse recouvre des activités de type centre social, accueil petite enfance, accès aux droits. La très grande majorité s'adresse à des familles en difficultés pour un accompagnement social global. Les problématiques et la typologie des structures sont trop diverses pour en tirer des généralités.

Le secteur sportif est bien représenté dans les structures accueillies. En effet une réunion d'information et de sensibilisation des associations sportive aux enjeux de la pérennisation des emplois a été menée en octobre et a regroupé une vingtaine de structures. Cette manifestation s'inscrit en préalable d'un accompagnement collectif pour l'année 2012. Des accompagnements individuels devraient s'engager.

Le secteur insertion-emploi hors insertion par l'activité économique est représenté par une Mission Locale salariant une cinquantaine de personnes sur plusieurs sites et rencontrant des problématiques d'organisation et de structuration. Un accompagnement individuel a été mis en place pour la mise en place d'une comptabilité analytique et se poursuivra en 2012 sur la stratégie de développement. Le positionnement du DLA concernant l'accompagnement de telles structures a été discuté en comité d'appui qui a apporté une réserve sur ce point.

Le secteur de l'éducation-formation regroupe deux structures proposant pour l'une des formations dans le domaine de l'interculturalité et pour l'autre des actions d'éducation et de formation au développement sous forme ludique.

Le secteur du logement n'est représenté que par une seule structure cette année. Il s'agit d'un foyer d'hébergement dont l'accompagnement s'est arrêté au stade du diagnostic. La reprise de l'accompagnement en 2012 est envisagée.

Territoire d'implantation

les territoires d'implantation des structures accueillies

AUBERVILLIERS	7	7%
AULNAY SOUS BOIS	7	7%
BAGNOLET	4	4%
BLANC MESNIL	1	1%
BOBIGNY	6	6%
BONDY	4	4%
CLICHY SOUS BOIS	3	3%
DRANCY	1	1%
DUGNY	2	2%
EPINAY SUR SEINE	2	2%
GAGNY	1	1%
LE BOURGET	2	2%
LE PRE SAINT GERVAIS	2	2%
LES LILAS	3	3%
LIVRY GARGAN	1	1%
MONTREUIL	16	16%
NEUILLY PLAISANCE	2	2%
NEUILLY SUR MARNE	1	1%
NOISY LE GRAND	2	2%
NOISY LE SEC	2	2%
PANTIN	6	6%
PIERREFITTE	1	1%
PAVILLON SOUS BOIS	2	2%
ROMAINVILLE	1	1%
ROSNY SOUS BOIS	2	2%
SAINT DENIS	12	12%
SAINT OUEN	2	2%
SEVRAN	6	6%
STAINS	1	1%
VILLEMOMBLE	1	1%
TOTAL	103	100,00%

(Sur les 106 structures accueillies et accompagnées en 2011, 3 sont domiciliées hors du département de la Seine Saint-Denis)

Les structures accueillies et accompagnées sont issues des 3/4 des villes du département, avec une représentation plus importantes des principales villes du département : Montreuil et Saint-Denis, en tête. Aulnay-sous-Bois et Aubervilliers sont bien représentées (7%) comme en 2010. Bobigny est mieux représenté (6% contre 3% en 2010).

Les 3 structures domiciliée hors de Seine-Saint-Denis sont :

- une structure de SAP qui, informée par une structure SAP participante, est venue à l'accompagnement collectif SAP sans s'être au préalable inscrite.
- deux associations sportives venues à la réunion d'information sur le DLA.

Les emplois

Sur les 78 structures accompagnées, nous avons pu obtenir le détail des emplois pour seulement 53 d'entre elles. Pour les structures employeuses restantes, nous n'avons pas de

données précises sur l'emploi faute d'avoir réussi à obtenir les DADS. Il s'agit de structures ayant participé à un accompagnement collectif sans diagnostic.

Nombre de structures accompagnées	78
Nombres de structures accompagnées pour lesquelles le détail des emplois est à jour en 2011 (par rapport à DADS 2010)	53
Nombre de salariés total	690
Nombre de salariés hors intermittents	606
Nombre moyen de salariés / structure accompagnée (hors intermittents)	12,12
ETP correspondants (hors intermittents)	298,91
ETP moyen/ structure accompagnée	5,97
Nombre de salarié en CDI	268
Dont nombre d'Emploi Tremplin	32
Nombre de salarié en CDD	422
Dont intermittents	84
Dont nombre de CAE/ CUI	93
Dt nombre de CAE/CUI dans les SIAE	42
Dont nombre de CDDI	9*

* le nombre de CDDI est peu significatif car il correspond aux données emploi d'une seule structure.

Au vue des données collectées, qui concernent donc 53 structures, la taille moyenne des structures accompagnées est de 12 salariés pour 5,97 ETP.

Les CDD (hors intermittents) sont plus nombreux que les CDI : 338 CDD soit 56% des salariés contre 268 salariés en CDI (44%).

68% des structures accompagnées ont recours à des contrats aidés (75% en 2010) dont 66% de CUI (42% en 2010) et 23% d'emplois-tremplins (20% en 2010) pour les plus significatifs. Les adultes-relais représentent moins de 6% des contrats aidés contre 12% en 2010.

Taille des structures :

Taille des structures accompagnées	Nb	%
0 salariés	2	4%
1 à 2 salariés	13	25%
3 à 5 salariés	14	26%
6 à 10 salariés	8	15%
11 à 20 salariés	4	8%
21 à 30 salariés	4	8%
31 à 40 salariés	4	8%
41 à 50 salariés	1	2%
Plus de 51 salariés	3	6%
TOTAL :	53	100%

Taille des structures accompagnées (en ETP)	Nb	%
0 ETP	2	4%
0 à 1 ETP	4	9%
1,1 à 2 ETP	12	16%
de 2,1 à 5 ETP	16	34%
de 5,1 à 10 ETP	5	11%
de 10,1 à 15 ETP	1	2%
de 15,1 à 30 ETP	5	11%
Plus de 30 ETP	2	4%
TOTAL :	47	100%

*Sur les 53 structures ayant fourni leurs données emploi, seulement 47 ont renseigné le nombre d'ETP

Parmi les deux structures n'ayant pas d'emploi (0 salariés, 0 ETP) :

- L'une d'elle n' a effectivement pas d'emploi mais son objectif était d'en créer au moins un assez rapidement dans le champ de l'IAE. Après avoir rencontré l'ensemble des acteurs de l'IAE (partenaires, financeurs, réseaux) il semblait qu'il était important de formaliser avec elle un diagnostic partagé, permettant au moins de poser un regard transversal et complet sur la structure et un plan d'accompagnement. L'avis du comité d'appui a été de reporter l'accompagnement, un travail préalable de connaissance du secteur de l'IAE et sur son fonctionnement associatif devant être réalisé . Le Centre Ressources de la Ligue de l'enseignement – FOL 93 a pu avoir sur ces sujets un échange approfondi avec la porteuse de projet.

- L'autre structure salarie ponctuellement des intermittents sur son projet de festival ou des animateurs pour des temps d'atelier mais n'a pas d'emploi permanent. L'intermittence de ces emplois n'a pas permis à la structure de fournir des renseignements précis.

51% des structures emploient moins de 5 salariés. Elles sont 66% à employer moins de 10 salariés. En terme d'ETP, 13% ont moins d'1ETP, 50% en ont entre 1 à 5 ETP, et 4% ont plus de 30 ETP.

Les emplois par secteurs d'activité :

Secteurs d'activité des structures en lien avec le DLA en 2011	% des structures accompagnées	Nb d'emplois	%	ETP	%	CDI	%	CD D	%
CULTURE	40,00%	170	25%	36,45	37%	27	10%	143	34%
IAE	21 %	100	14%	85,88	22%	42	16%	58	14%
SAP	10 %	192	28%	42,7	12%	84	31%	108	26%
FAMILLE ENFANCE JEUNESSE	5 %	64	9%	46,97	4%	28	10%	36	9%
EDUCATION FORMATION	2 %	6	1%	4	1%	12	4%	8	2%
INSERTION EMPLOI	1 %	40	6%	38,12	1%	3	1%	3	1%
MEDIATION	10 %	20	3%	16,8	12%	34	13%	6	1%
ENVIRONNEMENT	3 %	5	1%	5	4%	5	2%	0	0%
SANTE	3 %	22	3%	3,4	4%	18	7%	50	12%
LOGEMENT/CADRE DE VIE	1 %	68	10%	23	1%	14	5%	8	2%
DEVELOPPEMENT LOCAL		3	0%	2,8	1%	1	1%	0	0%
TOTAL	96%	690	100%	305,1*	100%	268	100%	420	100%

*l'ETP correspond au total des emplois, y compris les intermittents (rappel : 298,91 hors intermittents)

Avec 192 emplois soit près de 28% du total des emplois des structures accompagnées, le secteur des SAP est le secteur qui offre le plus d'emplois (alors qu'il ne représente que 10% des structures accompagnées). C'est aussi le secteur qui regroupe le plus de CDI. Si l'on ramène cette comparaison au nombre d'ETP, le secteur ne représente plus que 12% du total, c'est à dire après le secteur culturel (37% des ETP totaux) et le secteur de l'IAE (22%). Cette situation est caractéristique d'un secteur où la majorité des contrats sont des temps partiels, voir très partiels.

Le secteur culturel représente plus de 24% des emplois des structures accompagnées, alors qu'il représente 40% des structures accompagnées. La difficulté rencontrée par les associations est souvent de consolider l'activité et la développer en ne s'appuyant que sur des intermittents, voir des CUI-CAE par nature précaires et temporaires.

Les secteurs de l'insertion par l'activité économique, de la formation, de la famille et du logement représentent respectivement 12%, 11% et 9% des emplois des structures accompagnées.

Parmi les grosses structures (plus de 50 salariés) on compte 2 SAP, une SIAE, une Mission locale, un foyer hébergement et quelques associations culturelles.

■ Les accueils

On appelle « Accueil » les nouvelles structures rencontrées par les chargés de mission du DLA et auxquelles le dispositif est expliqué de manière relativement approfondi. L'accueil se fait la plupart du temps par téléphone suivi d'un mail récapitulatif.

Nombre de structures accueillies	98
Nb d'accueils ayant donné lieu à un diagnostic	30
Nb d'accueils ayant donné lieu à une ingénierie individuelle	18
Nb d'accueils ayant donné lieu à une ingénierie collective	8

Modes d'orientation des structures accueillies en 2011

Orientés par un tiers	24
Orientés par la FOL 93	25
Proposition d'accompagnement collectif	14
Réunion d'information	19
Post-accompagnement	13
Connaissance antérieure du dispositif	3
TOTAL :	98

Le mode d'orientation se partage principalement entre des orientations par la FOL 93 elle-même (33%) dans le cadre des campagnes d'information sur le DLA et et les orientations par un tiers (31%). 16% reviennent au DLA suite à un accompagnement collectif et 15% le font suite à un accompagnement individuel (post-accompagnement).

Nature des demandes initiales

Demande initiale	2011
Problématique financière	18%
Projet associatif	7%
Stratégie de développement	14%
Outillage technique	4%
Pérennisation de l'activité	5%
Pérennisation des emplois	43%
Organisation des salariés / gouvernance	7%
Autres	2%
TOTAL	100%

Les structures accompagnées s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement pour des problématiques diverses. Pour 56 % d'entre elles, il s'agit de demandes assez générales, qui concernent la stratégie de développement, de pérennisation de l'activité et des emplois et/ou le projet associatif. A l'inverse, 7% viennent au DLA pour un accompagnement technique (comptabilité-gestion, changement de statut...).

Les problématiques les plus souvent citées au moment de l'accueil sont les suivantes (plusieurs problématiques sont possibles) :

- 43% font appel au DLA pour pérenniser leur emplois, notamment leur emplois aidés. Ces structures concernent les structures contactées par le DLA lui-même puisque cette question sert d'entrée en matière dans la présentation du dispositif mais concerne de plus en plus des démarches à l'initiative des structures, ce qui semble démontrer que le dispositif est de mieux en mieux identifié par les structures de l'ESS.

- 18% font appel au DLA en lien à une problématique financière (déficit et/ou difficultés de trésorerie)
- 7% demande un accompagnement global de leur projets (intitulé projet associatif)
- 4% entre dans le DLA pour des demandes d'outillage précis : comptabilité d'engagement, outils de gestion, mise en place d'une convention collective, recherche de financements précis... Notons que ce type d'accompagnement peut-être proposé plan d'accompagnement qui relèvent de la stratégie de développement ou d'accompagnement global.
- 7% ont des questionnements sur l'organisation salariale et la gouvernance
- 5% s'interrogent sur les perspectives de consolidation de leur activité déstabilisée par l'évolution de l'environnement.

■ Les diagnostics

Sur les 98 structures accueillies en 2011, 30 ont bénéficié d'un diagnostic dont 19 premiers diagnostics et 11 diagnostics de suivi post-accompagnement.

La phase de diagnostic permet aux responsables de l'association de comprendre comment ils sont perçus, de prendre conscience de certaines évolutions dans leur projet. Elle favorise des échanges de points de vue y compris au sein de l'association.

Ce diagnostic permet également parfois d'élaborer des outils pour l'association : organigramme, liste des salariés, travail sur les fonctions, outils de construction de budgets analytiques, présentation simplifiée de comptes de résultat analytiques etc... le document final de présentation étant lui-même parfois utilisé en interne ou pour communiquer avec les financeurs par les structures.

Le document final sert de support aux échanges du comité d'appui et il est envoyé aux intervenants potentiels en même temps que les cahiers des charges des ingénieries individuelles.

Une enquête a été lancée début 2012 auprès des structures bénéficiaires du DLA pour évaluer le degré de satisfaction des associations concernant le DLA. Les premiers résultats montrent que le diagnostic a été pour 75% d'entre elles pertinent et enrichissant.

■ Les ingénieries individuelles

Types d'ingénieries individuelles

Au total, 20 ingénieries individuelles ont été validées en comité d'appui dont deux seront mises en place en janvier 2012.

Stratégie de consolidation	6	33%
Projet de la structure	2	11%
Evolution de l'activité	3	17%
Organisation interne	2	11%
Management - RH	1	6%
Recherche de financements	2	11%
Gestion financière	2	11%
Total :	18	100%

On peut distinguer deux types d'ingénieries individuelles : les ingénieries «stratégiques» (qui recourent les intitulés ci-dessus « Stratégie de consolidation », « Projet de la structure »,

« Évolution de l'activité ») et des ingénieries « techniques » recouvrant des sujets plus précis sur l'organisation, le management, les financements, la comptabilité ou les outils de gestion.

11 ingénieries relèvent d'accompagnements «stratégiques» sur les perspectives de consolidation de l'emploi, de développement de l'activité, de relecture du projet associatif, d'évolution de l'activité. Ces ingénieries s'appuient le plus souvent sur la mise en place d'outils de construction et de suivi budgétaire pour envisager des scénarios de développement et une partie de ces ingénieries concernent donc également les outils de gestion.

7 ingénieries portent sur des sujets plus précis autour du management et de la gestion des Ressources Humaines, de la recherche de financement et de gestion financière. Toutefois, ces sujets précis permettent aussi d'envisager la stratégie globale des associations qui fait l'objet de questionnement particulier au moment du bilan de l'accompagnement.

Durée et montant des ingénieries individuelles

Montant moyen des ingénieries (18) : 3897 € (contre 3882€ en 2010)

Durée moyenne par ingénierie: 3,8 jours (3,91 jours en 2010)

Dont :

- 6 ingénieries de 10 demi-journées et plus
- 11 ingénieries entre 6 et 8 demi-journées
- 2 ingénieries à 4 demi-journées.

Le comité d'appui

Le comité d'appui est saisi pour enrichir les diagnostics et les plans d'accompagnement et donner un avis sur les ingénieries individuelles à engager.

Le comité d'appui est composé de représentants institutionnels (DIRECCTE, CG, DDJS/DDCS), de représentants de secteurs de l'économie sociale (Inser'Eco et Realise- IAE, Evolia 93-SAP, CDOS- sport, la fédération des centres sociaux – Famille) et de structures d'accompagnement (CRIB, Garances, Ligue de l'enseignement, MAIA).

En 2011, nous avons élargi le comité d'appui en invitant la responsable du service culture du Conseil Général et les responsables des différents bureaux (spectacle vivant, livre, actions éducatives, arts plastiques et audiovisuels, musique) qui ont pu être sensibilisé à l'action du DLA dans le secteur culturel. Ils ont accepté de participer au comité d'appui, en fonction des structures qui y sont présentées. Pour l'instant, la responsable du bureau Spectacle vivant a pu participé au comité d'appui de septembre où deux association de spectacle vivant étaient présentées. Cette participation a contribué activement aux réflexions et fait l'objet d'apports intéressants.

5 comité d'appui ont eu lieu en 2011 : 20 avril, 21 mai et 22 septembre, 23 octobre et 24 novembre. La concentration des comités d'appui au deuxième semestre 2011s'explique pour partie par les réponses tardives sur le re-conventionnement de DLA et la tenue du premier comité de pilotage en mars 2011. Le départ de la chargée de projet sur le secteur Engagement Vie Associative en mai 2011 a également eu une incidence sur les temps de recrutement mais également d'appropriation pour les chargés de missions.

Déroulement et Résultats des ingénieries individuelles

Excepté pour les deux ingénieries conventionnées en 2011 mais qui ont dues être reportées en 2012, les ingénieries individuelles ont toutes été finalisées en décembre 2011. Ces ingénieries se sont dans l'ensemble bien déroulées. Les intervenants ont répondu au cahier des charges et ont rempli leur mission dans les délais impartis.

Ces accompagnements ont apporté satisfaction aux associations bénéficiaires, ce qui ressort des premiers résultats de l'évaluation qualitative lancée par le DLA aux structures bénéficiaires pour l'année 2011. (85% de satisfaction sur la qualité de l'accompagnement de l'intervenant)

Le profil des structures bénéficiaires d'ingénierie(s) individuelle(s)

Secteurs d'activité

Secteurs d'activité	NB de structures	Nb ingénieries individuelles	Montant ingénieries ind	%du total des ingénieries	Nb ETP	%
Culture	7	7	26149€	37%	22,68	15%
IAE	2	2	10000€	14%	37,15	24%
SAP	2	2	9000€	13%	39,88	26%
Famille	1	1	3000€	4%	3	2%
Éducation/ Formation	2	2	6000€	9%	4	3%
Insertion emploi	1	1	5000€	7%	38,12	25%
Médiation	3	3	11000€	16%	9,6	6%
TOTAL	18	18	70149€	100%	154,43	100%

Le secteur culturel est le plus représenté parmi les bénéficiaires d'ingénieries individuelles (37% du montant des ingénieries). Cette augmentation est cependant moindre que l'augmentation des sollicitations des structures de ce secteur.

La médiation est le deuxième secteur représenté (3 ingénieries) pour un montant de 11000€.

Les secteurs de l'IAE et ses SAP ont eu chacun deux ingénieries individuelles. Dans le bilan intermédiaire, nous estimions à 5 le nombre d'ingénieries pour le secteur de l'IAE. Les 3 ingénieries qui n'ont pu être menées à terme en 2011 répondent à des situations variées. Pour l'une d'entre elles, le diagnostic et le plan d'accompagnement n'ont finalement pas été validés par la structure, empêchant une présentation en comité d'appui. Pour les deux autres, s'agissant d'un projet de rapprochement/fusion entre deux réseaux de l'IAE un temps d'appropriation et de validation en interne du plan d'accompagnement est apparu nécessaire. Ceci a eu pour conséquence le report de cette ingénierie pourtant conventionnée (3000€) pour 2012. D'autre part, il est apparu que ces deux diagnostics donneraient lieu à une seule ingénierie individuelle (contre 2 prévues dans le cadre du bilan intermédiaire). Enfin notons qu'une des associations de médiation a sollicité le DLA concernant un projet de création d'un Chantier d'Insertion et a bénéficié à ce titre d'une ingénierie individuelle de 4000€ ce qui n'apparaît pas dans le tableau ci-dessus (seules les structures conventionnées apparaissent). Cette nouvelle lecture amène le montant alloué au secteur de l'IAE à 17000€ (au lieu de 10000€), soit une part de plus de 23% du montant total des ingénieries individuelles.

Les emplois

	Salariés
Nombre de salariés total	333
Soit 48% des salariés des structures accompagnées	
Nombre d'ETP correspondant	154,4
Nombre de CDI	120
Nombre de CDD	213
Nombre de contrats aidés	66
dont CDDI insertion	
dont CUI (SIAE)	18
dont CUI (hors SIAE)	21
dont emplois-tremplin	17
dont adultes-relais	6
dont autres	4

Les 18 structures bénéficiaires d'ingénieries individuelles représentent 48% des emplois de la totalité des structures accompagnées ayant transmis au DLA un relevé d'emploi détaillé (soit 53 structures).

1 seule structure sur les 18 bénéficiaires d'ingénierie individuelle n'a pas recours à des contrats aidés. Pour les autres structures, 13 ont recours à des CUI, représentant 39 CUI et 11 ont des emplois tremplins, représentant 17 Emplois Tremplin. 6 Adultes Relais, répartis sur 3 structures dont les deux structures de médiation) les autres types de contrat sont un poste FONJEP, un contrat d'avenir, un CIE, et un contrat de professionnalisation.

■ **Les ingénieries collectives**

Accompagnements transversaux	Intervenants	Montant total	Nb de demi-journées	Nb de structures participantes
Outils de gestion	Projet 19	2 700 €	6	14
Financement européens	JPB Conseil	5 000 €	10	14
Fiscalité annulée				
Mécénat	E2S Conseil	1 000 €	2	9
Fonction employeur	LC COACH / Camino Avocats	2 000 €	4	2
Accompagnements sectoriels				
Gouvernance SAP	Brigitte Croff	3 500 €	7	8
IAE Marchés publics	Coorace PACA-CORSE	3 000 €	6	11
Culture premier emploi	Dynamiques Professionnelles d'Artistes	3 000 €	6	5
Culture intermittence	Dynamiques Professionnelles d'Artistes	1 000 €	1	2

TOTAUX :	21 200 €	42	65
-----------------	-----------------	-----------	-----------

9 accompagnements collectifs ont été prévus en 2011 (dont 1 qui a été annulé) sur 8 accompagnements conventionnés :

- 5 accompagnements transversaux : outils de gestion, financements européens, Mécénat et reconnaissance d'intérêt général, fonction employeur et 1 fiscalité. Ce dernier n'a finalement pas eu lieu faute d'un nombre suffisant d'inscrits.

- 4 accompagnements sectoriels : un en direction des SIAE (clauses d'insertion), 1 en direction des SAP (la gouvernance dans les SAP) et 2 en direction du secteur culturel sur les Ressources Humaines (créer un premier emploi permanent d'une part, et intermittence et régime général d'autre part). Ces 8 accompagnements collectifs se sont bien déroulés et ont répondu aux attentes des associations inscrites .

Les accompagnements collectifs représentent 43 demi-journées d'accompagnement pour un montant de 21 200 €.

2 accompagnements de 1 journée

1 accompagnement de 2 jours

3 accompagnements de 3 jours

1 accompagnement de 3,5 jours

1 accompagnement de 5 jours.

- Les ingénieries transversales - Programme :

Financements européens

Durée 2 jours : **27 juin et 27 septembre 9h - 17h30**

Avenant : 3 journées d'accompagnement (16/12/11, 22/12/11, correspondances e-mail et rendez-vous téléphonique)

Intervenant : JPB Conseil

Nombre de participants : 14 associations

Objectifs :

- Approche générale et conseils techniques
- Mise en pratique définition du champ de collaborations, choix des partenaires potentiels, découverte d'outils adaptés.
- Travail d'ateliers dirigés par l'intervenant, en petits groupes, sur les projets identifiés et proposés par les participants.

Observations :

L'accompagnement tel que proposé initialement a connu une très bonne participation. Les participants ont jugé l'accompagnement très satisfaisant. Certains ayant suivi un accompagnement collectif sur cette problématique en 2010, ont apprécié le fait qu'elle se déroule sur 2 journées (au lieu d'une seule en 2010) permettant ainsi un travail en atelier pratique.

À l'issue des deux premiers jours, 3 associations se sont trouvées en capacité de concevoir dès la fin 2011 un projet correspondant au financement européen Grundwigt (à déposer début 2012). Un accompagnement complémentaire pour la finalisation de ces projets et dossiers a alors été jugé nécessaire. Il a produit des effets très positifs puisqu'il a permis aux structures d'avancer dans leur démarche de conception de projet tel qu'attendue par l'Europe, notamment en approfondissant les partenariats qui avaient commencé à être initiés.

Outils de Gestion

Durée 3 jours : **21 et 29 juin, et 7 juillet, 9h - 17h30**

Intervenant : PROJET 19

Nombre de participants : 14

Objectifs :

- Présenter les obligations légales des associations en matière de comptabilité et de gestion
- Optimiser l'organisation de la comptabilité
- Comprendre les différents documents financiers : compte de résultat, bilan, annexe
- Mettre en place des tableaux de bord : budget prévisionnel, plan de financement et plan de trésorerie

Fiscalité

Durée prévue 2 jours : **annulé par manque de participants**

Intervenant : E2S Conseil (Laurent Roux)

Objectifs :

- Les différents impôts commerciaux (et autres impôts)
- Le cadre de l'analyse du régime fiscal
- les principales franchises et exonérations
- les spécificités sectorielles (IAE, SAP, Culture)
- Études de cas : analyse du régime fiscal, risques et conséquences, positionnement et pistes de réflexion par structure participante

Observations :

La logique de cet accompagnement était en cohérence avec l'accompagnement Mécénat / reconnaissance d'intérêt général. Il s'agissait d'abord d'apporter des éléments d'analyse et d'aider les structures à se positionner sur le régime fiscal lié à leur fonctionnement et aux activités développées, avant d'envisager un accompagnement sur la demande de reconnaissance d'intérêt général. L'annulation de cet accompagnement par manque d'inscrits peut avoir deux explications : cette logique n'a peut-être pas été comprise par les associations (un certain nombre ont regretté de ne pas y avoir participé à l'issue de l'accompagnement sur la reconnaissance d'intérêt général) même si un travail de communication a été réalisé en amont et de manière individuelle vers elles ; un manque de disponibilité certain en fin d'année civile. Cette piste reste peut-être à étudier en 2012 avec un aspect plus pratique à travers le développement des ressources propres et de possibles conséquences sur le régime fiscal des associations.

Mécénat / reconnaissance d'intérêt général

Durée 1 jour : **20 décembre 2011**

Intervenant : ESS Conseil (Laurent Roux)

Nombre de participants : 9 associations

Objectifs :

- Présentation du mécénat : principes et évolution ; actualité, réalités et tendances
- Contre-parties dans le cadre du mécénat et différences avec le parrainage
- Mise en œuvre administrative et comptable
- Reconnaissance d'Intérêt Général
- Présentation du rescrit fiscal 200 et des modalités de dépôt
- Lecture-écriture commentée des différentes parties du document
- Exercices pratiques et études de cas pour différents secteurs d'activité, actions et projets associatifs significatifs
- Secteur culturel : éligibilité au mécénat d'œuvres sans reconnaissance d'intérêt général

Observations :

L'accompagnement a été bien suivi. Les participants ont exprimé une forte satisfaction notamment concernant les apports et les méthodes pédagogiques. Des échanges d'e-mail ont eu lieu par la suite avec l'intervenant afin d'avancer, pour certaines, dans leur réponses

renseignées dans le rescrit fiscal 200.

Fonction Employeur

Durée 2 jours : **8 et 12 décembre**

Intervenant : LC COACH Espace Etudes – Camino Avocats

Nombre de participants : 2

Objectifs :

- Les responsabilités et les obligations de l'association employeur
- Les contrats de travail
- La paie
- L'anticipation des coûts salariaux
- L'articulation du travail avec le projet associatif
- La définition des missions des salariés et bénévoles
- L'accompagnement des salariés et bénévoles par l'employeur

Observations :

Cet accompagnement collectif a permis d'appuyer les associations participantes dans leur pratiques de gestion des salariés et bénévoles. Co-animé par un cabinet d'avocats et par une intervenante spécialisée dans la gestion de personnel, l'accompagnement a abordé de façon transversale les questions de gestion du personnel et d'organisation du travail avec les aspects juridiques et légaux de la fonction employeur.

- Les ingénieries sectorielles - Programme :

Gouvernance des SAP

Durée 3,5 jour : **5 juillet, 12 et 26 septembre, 10 octobre 9h30 - 18h30**

Intervenant : Brigitte Croff et Associés

Nombre de participants : 8

Programme :

- Modèle associatif dans les SAP
- Gouvernance, qui fait quoi dans mon organisation ?
- Pérenniser sa structure de SAP
- Formalisation du projet associatif
- La mobilisation et la formation des forces bénévoles et des adhérent

Observation :

Cet accompagnement s'est organisé en deux temps : une première journée a permis aux structures d'appréhender les différents éléments autour desquels se construit la gouvernance associative dans les SAP (acteurs, outils, rôles et responsabilités...). A l'issue de cette journée, deux modules d'approfondissement étaient proposés aux structures : « pérenniser sa structure » et un « état des lieux des sources de délégation et de la formalisation du projet associatif ». Le choix de la majorité des structures s'est orienté vers le premier module, ce qui semble révélateur des inquiétudes suscitées par la fragilité du modèle actuel.

IAE : Répondre à un marché public

Durée 3 jours : **14 et 20 octobre, 21 novembre, 9h30 - 17h**

Intervenant : COORACE Paca-Corse

Nombre de participants:11

Programme :

- Les marchés publics et l'insertion professionnelle

- Boîte à outils et bons réflexes pour favoriser l'accès des SIAE aux marchés publics
- Cas pratique : Travail en binôme SIAE/acteur de la commande publique

Observations :

Cet accompagnement a permis de présenter différentes stratégies de répondre aux appels d'offre intégrant des clauses d'insertion aux SIAE participantes : mutualisation de moyens, co-traitance des réponses, partenariats d'entreprises. L'accompagnement devrait renouvelé en 2012 afin d'appuyer la mise en place de stratégies de réponses aux appels d'offre au sein des SIAE du département.

Culture : Premier emploi permanent

Durée 2 jours : **14 et 28 novembre 2011**

Avenant : 2 demi-journées (02/12/11 et 08/12/11)

Nombre de participants : 5 associations

Intervenant : Dynamiques Professionnelles d'Artistes (Christian Tubeuf)

Objectifs :

- Outils de gestion, modélisation nécessaire au préalable de la création du poste
- Éléments d'appréciation sur le niveau d'activité nécessaire et la faisabilité de la création du poste
- Pistes de réflexion sur une mise en œuvre progressive permettant de tester la nécessité et la viabilité du premier poste permanent
- Identification des besoins, écriture d'une fiche de poste, exigences et réalisme
- Organisation et encadrement, accompagnement du salarié (tutorat en interne ou en externe) et fonctionnement général
- Responsabilités employeurs
- Différentes formes d'aide à l'emploi : contrats aidés, contrat d'insertion, contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation...
- Natures des contrat en régime général, reconduction d'un CDD ou rupture de contrat

Observations :

La mise en place de l'accompagnement a été rendu difficile par la correspondance des calendriers des structures souhaitant y participer et leurs disponibilités qui ont pu varier en fonction de leurs activités en fin d'année civile. L'accompagnement s'est donc étalé dans le temps par la mise en œuvre de moments d'accompagnement collectif, semi-collectif et individuel. Les associations ont apprécié le partage de cette problématique entre structures culturelles et les temps d'approfondissement individuel. Elles ont pu pour la plupart conforter la solidité de leur projet de développement d'emploi permanent et préciser un plan d'actions en ce sens, mais aussi parfois prendre suffisamment de recul pour convenir qu'un emploi permanent ne semblait pas envisageable, ni nécessaire en l'état, et affiner alors l'organisation existante afin que celle-ci soit tout de même en situation de se consolider et d'évoluer en fonction du projet d'activité.

Culture : Intermittence et régime général

Durée 1 jour : 5 décembre 2011

Nombre de participants : 2 associations

Intervenant : Dynamiques Professionnelles d'Artistes (Christian Tubeuf)

Objectifs :

- Spécificités et différences entre intermittence et régime général : Quelles principes ? Quelles enjeux ? Quelle évolution ?
- Passage d'un contrat d'intermittent à un contrat du régime général : différences, modalités du régime général, incidences...
- Articulations entre intermittence et régime général pour une même personne salariée

- Réalité actuelle du secteur culturelle : pratiques, contrôles, risques pour le salarié ou la structure en cas d'inadaptation au cadre légal attendu
- Pistes de réflexion permettant de rationaliser les ressources humaines et l'usage des différentes natures de contrat.

Observations :

Alors que ces notions de statut du salariat dans le secteur culturel est très souvent questionné, peu de structures ont participé à l'accompagnement. Il semble que la raison principale soit celle du manque de disponibilité en fin d'année civile. Cependant le support de formation produit par l'intervenant a constitué un travail de qualité, qui a même pu être envoyé en l'état à des structures n'ayant pas pu assister à cet accompagnement.

■ Les intervenants

Nbre	Intervenants	Accompagnements réalisés	Statut juridique	DPT	Secteurs d'intervention	Coût Total de la ou des missions	Nbre de 1/2 journées total	Coût par 1/2 journée
					- Compétences			
					<i>Intitulé ingénierie</i>			
1	APPUI	Individuelle	Association	93	Développement local, Restauration collective, foyers			
					- Conduite projet, évaluation - Audit stratégique & organisationnel - Étude de marché / faisabilité			
					<i>Évolution de l'activité</i>			
2	ASSOCIANDI	Individuelle	Entreprise	IDF	Généraliste / multi-secteurs			
					- Audit stratégique & organisationnel - Étude de marché / faisabilité - Outils financiers			
					<i>Organisation interne</i>			
3	ATC	Individuelle	Entreprise	IDF	Généraliste / multi-secteurs			
					- Comptabilité - Audit stratégique et organisationnel			
					<i>Organisation interne Comptabilité</i>			
4	Cabinet Brigitte CROFF	Collective	Entreprise	IDF	services à la personne			
					- Conduite projet - Evaluation			
					<i>SAP-gouvernance associative</i>			
5	CITO Conseil	Individuelle	Entreprise	IDF	Généraliste / Multi-secteurs			
					- comptabilité / Gestion			
					<i>Gestion financière - Comptabilité</i>			
6	CLE (ALTERIA)	3 Individuelles	Entreprise	IDF	Généraliste / Multi-secteurs			
					-Gestion associative - comptabilité -outils financiers			
					<i>Gestion financière - Comptabilité</i>			
7	LA CROISEE DES CHEMINS	2 Individuelles	Entreprise	IDF	Culture			
					- Recherche financements, - Communication, marketing - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Stratégie de consolidation</i>			
8	COORACE Paca - Corse	Collective	Association-Fédération	Paca-Corse	Insertion par l'Activité Économique			
					- Recherche financements - Conduite projet, évaluation - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>IAE- clauses d'insertion</i>			
9	Culture d'Entreprise	Individuelle	coopérative	IDF	Généraliste / multi-secteurs			
					- recherche de financement - outils financiers			
					<i>mécénat</i>			

10	DOUCET, BETH ET ASSOCIES	2 Individuelles	Entreprise	IDF	Généraliste – Action sociale, Logement	4 000 €	8	500 €
					- Comptabilité - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Stratégie de consolidation</i>			
11	DPA	2 collectives	Association	IDF	culture	4 000 €	8	500 €
					- Conduite projet, évaluation - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Intermittence et régime général Ressources humaines et premier emploi</i>			
12	ESS CONSEIL	2 collectives	Entreprise	IDF	Économie sociale et solidaire – services à la personne	1 000 €	2	500 €
					- Conduite projet, évaluation - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Mécénat / reconnaissance d'intérêt général</i>			
13	IMADA	Individuelle	Association	IDF	généraliste / Multi-secteurs	3 000 €	6	500 €
					- recherche de financement Conduite projet, évaluation - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Gestion financière – comptabilité</i>			
14	JP BROSSARD	Collective	Travailleur indépendant	33	Généraliste / multi-secteurs	5 000 €	10	500 €
					- Recherche de financement - Financements européens - Conduite de projet, Évaluation			
					<i>Financements européens</i>			
15	L'AGECIF	Individuelle	Association	IDF	Culture	5 000 €	10	500 €
					- recherche de financement - Gestion associative - comptabilité			
					<i>Stratégie de consolidation</i>			
16	LA BELLE OUVRAGE	1 Individuelles	Entreprise	IDF	Culture	3 000 €	6	500 €
					- Recherche financements - Conduite projet, évaluation - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Évolution de l'activité, Développement commercial, Organisation</i>			
17	LBDJ	Individuelle	Travailleur indépendant	IDF	Culture	4 000 €	8	500 €
					- Recherche de financement, - Gestion associative - Conduite de projet, Évaluation			
					<i>Stratégie de consolidation</i>			
18	LC COACH	Collective	SARL	IDF	Généraliste / Multi-secteurs -	2 000 €	4	500 €
					- Management / GRH - Audit stratégique & organisationnel			
					<i>Fonction employeur</i>			
19	MOUVENS	2 Individuelles	SARL	IDF	Généraliste / Multi-secteurs- ESS	8 000 €	16	500 €
					- Recherche de financement, - Gestion associative - Conduite de projet, Évaluation			
					<i>Recherche de financements privés</i>			
20	PROJETS 19	Collective	Association	IDF	Généraliste / multi-secteurs- ESS	3 000 €	6	500 €
					- Gestion associative - Conduite projet, évaluation			
					<i>Évolution de l'activité, projet de création d'un chantier d'insertion</i>			
21	SIMPL'AND CO' SOFTWARE	Individuelle	SARL	IDF	Insertion / Emploi / SAP			
					- Comptabilité - Gestion associative			

21 intervenants différents ont été mobilisés par le DLA pour réaliser 18 ingénieries individuelles et 8 collectives. La moitié sont des entreprises, un tiers relèvent de l'économie sociale et solidaires (5 associations, une coopérative et un réseau associatif), les autres sont des travailleurs indépendants. La plupart sont domiciliées en Ile-de-France, et parmi elles, 1 est installée en Seine-Saint-Denis, 2 viennent de Province et ont été choisies pour leur savoir-faire et leur connaissance spécifiques (clauses d'insertion des marchés publics et financements européens), le plus souvent sur orientation du réseau DLA ou d'un des membres du comité d'appui. La moitié sont des structures avec lesquelles le DLA 93 travaillait pour la première fois dans la perspective d'élargir le répertoire des intervenants et être en mesure de solliciter les compétences les plus adaptées aux besoins identifiés.

Ils ont majoritairement répondu positivement aux attentes du DLA et ont été appréciés des structures . Notre expérience sur le DLA et les échanges avec les autres chargés de mission DLA nous permet aujourd'hui d'avoir une meilleure connaissance des intervenants, de leurs savoir-faire et de leur état d'esprit ce qui nous a permis de mieux cibler les sollicitations en fonction des structures à accompagner et des ingénieries à mener.

L'ANIMATION TERRITORIALE

A côté de son action d'accompagnement direct des structures, le DLA a vocation à être identifié comme un des acteurs de l'accompagnement de l'ESS du territoire et à ce titre il doit développer des actions de communication, de partenariat, de complémentarité, d'identification des besoins, d'appui à la structuration des réseaux existant.

■ **Les actions de communication sur le dispositif**

Des actions de communication ciblées sur un public particulier :

En 2011 deux actions de communications ciblées ont été menées : une en direction des structures bénéficiaires d'emplois-tremplins qui a consisté à appeler systématiquement toutes les associations concernées et d'autre part une action de communication à destination des structures sportives. Dans ce cadre, le DLA93 a mis en place un groupe de travail avec le CDOS 93, PSL, le CRIB, la Ligue de l'enseignement – FOL 93 et la MAIA pour informer et sensibiliser les associations sportives employeuses à la question de la pérennisation des emplois et notamment sur la nécessité d'anticiper la fin des contrats aidés et la baisse des aides à l'emploi. Ce groupe de travail a été l'occasion d'organiser une réunion d'information qui s'est tenue dans la soirée du 6 octobre au cours de laquelle ont été présentés le DLA et les autres dispositifs d'accompagnement des acteurs associatifs. 27 bénévoles et salariés se sont déplacés, représentant un panel de différentes associations sportives (volley-ball, patinage artistique, gymnastique, criquet...).

L'information sur les accompagnements collectifs

Une autre forme de communication sur le DLA se fait à travers les accompagnements collectifs. Le programme des accompagnements collectifs est envoyé à l'ensemble des structures identifiées par le DLA soit environ 300 structures employeuses.

Un mail a par ailleurs été spécifiquement envoyé aux structures bénéficiaires d'emplois-tremplin avec un courrier d'accompagnement rappelant les enjeux autour de la pérennisation des emplois-tremplin.

Ce programme des accompagnements collectifs présentant le dispositif dans son ensemble est également envoyé aux structures d'accompagnement, institutions et réseaux associatifs pour relayer l'information. Ces structures sont les services municipaux de la vie associative et de la politique de la ville, les administrations de l'état (DIRECCTE, DDCS), les services du Conseil Général, les têtes de réseaux, les structures d'appui.

Des actions de communications qui s'inscrivent dans la dynamique partenariale de la Ligue de l'Enseignement-FOL 93.

La Ligue de l'Enseignement-FOL93 développe un projet global d'accompagnement de la vie associative du département qui articulent différentes actions de formation, de ressources et de mise en relation des acteurs associatifs.

Dans le cadre du développement de ce projet global, la fédération intervient dans plusieurs villes du département auxquelles le DLA est présenté lors de rendez-vous annuel de bilan des différentes actions conduites : Pantin, Stains, Saint-Denis, Aulnay-sous-Bois, Bobigny, Noisy-le-Sec, Aubervilliers. Les villes de Pantin, Saint-Denis et Aulnay-sous-Bois ont déjà orienté des structures locales vers le DLA.

Le DLA est systématiquement présenté lors des formations acteurs associatifs dans les villes citées (29 séances en 2011) et au siège de la Ligue de l'enseignement - FOL 93 à Bobigny (19 séances de formation en 2011). 5 structures ont ainsi été diagnostiquées en 2011 suite à la participation à ces séances de formation. Dans le sens inverse, plusieurs structures diagnostiquées dans le cadre du DLA sont invitées à participer aux formations de la Ligue de l'enseignement-FOL 93 et notamment sur ce qui concerne la gouvernance et la vie statutaire.

Le DLA a également été présenté lors des forums des associations sur lesquels la Ligue de l'enseignement - FOL 93 était présente : Stains, Aubervilliers, Bobigny, Pantin, Saint-Denis ainsi que lors du Salon des Outils de l'Éducation Populaire, organisé avec les autres membres du réseau Éducation Populaire 93 co-construit avec le conseil général.

Les supports de communication :

Deux travaux sur des supports de communications sont en cours :

la refonte de la plaquette de présentation du DLA de Seine-Saint-Denis en direction des publics
la participation active en Inter-DLA Île-de-France, au travail mené par L'Atelier (C2RA) sur une présentation du DLA en Île-de-France comprenant des fiches départementales, à destination des partenaires ou potentiels partenaires.

■ **Les partenariats**

En 2011, la ville de Saint-Denis, en Partenariat avec Plaine Commune, a organisé une matinée de présentation de l'ESS et des accompagnateurs de porteurs de projet de ce secteur, à l'IUT de Saint-Denis. Devant un public large et intéressé (étudiants, professionnels du secteur, porteurs de projets, services administratifs référents, élus) il s'agissait de présenter rapidement les structures d'accompagnement représentées (Minga, Coopaname, APSIE, Garances, la Miel, Pol 93, Ligue de l'enseignement – FOL 93/DLA 93, CCIP93...), deux projets repérés (La Fripouille, Argile & Vin) et de susciter des réactions. Même si le public a été principalement constitué d'étudiants peu renseignés sur l'ESS, ce temps a permis d'illustrer de manière concrète les différentes actions d'accompagnements que porte la Ligue de l'enseignement – FOL 93 dont le DLA. En effet l'association CAS Production (porteuse du projet La Fripouille) avait pu être accompagnée antérieurement dans le cadre de son Centre de Ressources et de Développement de la Vie Associative et dans le cadre d'accompagnement collectif DLA. Ce temps a également permis de renouer contact avec Plaine Commune qui travaille depuis plusieurs années à l'accompagnement du secteur de l'ESS sur son territoire et avec qui des échanges avaient eu lieu sans déboucher sur un partenariat concret.

Depuis un rendez-vous avec Ana LARREGLE (Chargée de mission développement de projets pour la Mission Économie sociale et solidaire de la DDEE / Service Développement Local) a pu s'organiser afin d'identifier plus précisément l'action du DLA sur son territoire et d'envisager différentes modalités d'accompagnement. Ces contacts doivent se poursuivre en 2012.

Des contacts ont également eu lieu avec la communauté d'agglomération Est Ensemble, en septembre et également lors de la journée du 24 novembre sur l'ESS organisée par le Conseil Général de Seine-Saint-Denis. Un travail de rédaction sur les compétences de la communauté d'agglomération (dont potentiellement l'ESS) était en cours et devait être soumis au vote des élus fin décembre 2011. Il est donc prévu de reprendre cet échange en 2012.

■ **Le diagnostic territorial**

Dans le cadre des nouvelles modalités d'appel à projet des DLA en 2010, il a été convenu de développer l'action du DLA en fonction des besoins du territoire à partir d'un diagnostic territorial. Ce diagnostic a été élaboré par les chargés de mission DLA entre la fin 2009 et mars 2010. Son actualisation en 2011, au regard des autres études réalisées sur le département (« Diagnostic de territoire en Seine Saint-Denis : les structures de l'ESS et l'offre d'accompagnement au regard du contexte socio-économique » étude financée par l'Atelier C2RA et par le Conseil général de Seine Saint-Denis, « la monographie sur la vie associative en Seine Saint-Denis réalisée par la DRJCS) constitue un outil de travail pour définir le projet et les objectifs du DLA pour 2012.

Ce document collecte les principales caractéristiques du département, les données concernant l'ESS et l'emploi dans l'ESS et fait état de la pénétration du DLA dans les principaux secteurs d'activité concernés. Il est destiné à être régulièrement actualisé et partagé avec les

différents acteurs.

Il permet d'avoir une vision globale et sectorielle de l'ESS en Seine-Saint-Denis, il précise l'intervention du DLA en mettant en évidence les complémentarités avec les autres structures d'accompagnement identifiées et constitue un support de projet avec ces structures ainsi qu'avec les différents services de l'état et des collectivités territoriales concernées.

Tout au long de l'année 2011, trois actions particulières ont apporté des éléments pour continuer d'enrichir et d'approfondir le diagnostic territorial:

- Les séances en Inter-DLA sur les diagnostics territoriaux de chaque départements d'Île-de-France.

- une mission expérimentale commandée par l'Atelier et confiée à Opus 3, sur l'établissement d'un diagnostic territorial de l'ESS en Seine-Saint-Denis (principalement à partir de sources INSEE) et l'approfondissement et la mise à jour des structures d'accompagnement en Seine-Saint-Denis. La Ligue de l'enseignement – FOL 93, porteuse du DLA a été conviée à la plupart des séances de travail collectives et y a participé activement. Cette étude était en cours de finalisation fin 2011. Un temps de restitution et de partage a été organisé par L'Atelier et le Conseil Général de Seine-Saint-Denis le 24 novembre 2011 pendant le mois de l'ESS. La Ligue de l'enseignement – FOL 93 y a participé et permis ainsi d'illustrer le fonctionnement du DLA et des exemples de résultats produits. La validation définitive du document devrait avoir lieu début 2012. Ce travail devrait permettre d'actualiser le diagnostic territorial en 2012.

- Enfin, la Ligue de l'enseignement – FOL 93 participe à des réunions organisées par la MAIA (Mission d'Accompagnement et d'Information des Associations) en direction des accompagnateurs de la vie associative. Une de ces réunions a permis la présentation du diagnostic territorial de la DRJSCS sur la vie associative en Seine-Saint-Denis. Celui-ci n'a pu être diffusé qu'en toute fin d'année 2011 après avoir reçu la signature nécessaire du préfet. Ce travail permettra sûrement également d'enrichir le diagnostic territorial du DLA en 2012.

■ **Les actions sectorielles / structures ciblées**

L'insertion par l'activité économique

L'IAE reste le secteur d'activité prioritaire du DLA 93 en 2011. Comme les années précédentes, la concertation s'est poursuivie entre le DLA, les réseaux locaux de l'IAE, Inser'Eco 93 et Realise, ainsi qu'avec Garances.

Après des actions collectives et individuelles en 2008, 2009 sur la démarche commerciale, un essai non-abouti sur la mutualisation en 2009, 2011 a été l'occasion de formaliser un travail entamé avec les réseaux en 2010 sur l'accès des SIAE aux marchés publics et notamment sur l'inscription des SIAE dans les clauses d'insertion ANRU ou de la commande publique du département. Il s'agit dans le cadre de cet accompagnement de donner aux SIAE les outils et méthodes leur permettant de s'inscrire dans une démarche de prospection des marchés publics.

Le DLA a participé comme les années précédentes à l'ensemble des réunions du CDIAE 93 qui lui permet de croiser les informations sur le secteur et d'informer sur les accompagnements en cours tout en gardant les informations confidentielles sur les cas particuliers. A ce propos, nous regrettons de ne plus être invité à cette instance.

Parallèlement à ces actions collectives visant à harmoniser l'accompagnement du secteur par les différents acteurs, le DLA a poursuivi l'accompagnement individuel des SIAE du département.

Services à la personne

Le DLA a poursuivi, comme prévu, la concertation avec le pôle de développement Evolia 93.

L'accompagnement collectif sur la gouvernance dans les SAP a été l'objet d'un travail

collaboratif entre le DLA et Evolia93. 8 SAP ont bénéficié de cet accompagnement dont 2 ont bénéficié d'un accompagnement individuel.

En 2011, deux associations de SAP ont été accompagnées. Un constat initial partagé était le manque de lisibilité de leurs outils de gestion et la difficulté de clore les comptes 2010. Les deux accompagnements ont donc porté sur les outils de gestion et l'organisation comptable.

Pour l'une des structures, sa demande initiale était relative à un nombre d'heures en baisse (dont l'impact était difficilement évalué au regard des outils de gestions à améliorer) et aux réactions à mettre en place. Entre la prise de contact (en juillet) et la finalisation du diagnostic partagé (en septembre), l'association a dû procéder à des licenciements. Au-delà des outils de gestion, l'objectif second de l'accompagnement a donc été la mise à plat de la situation financière et la vérification de l'adéquation du plan de restructuration avec cette situation. Une suite a été envisagée si nécessaire pour 2012 sur la stratégie de restructuration ou de développement en fonction de l'évolution de sa situation.

Pour l'autre structure, sa demande consistait en un accompagnement autour de la communication et du marketing. Cette association étant en attente de renouvellement d'agrément (échéance mars 2012) et la problématique identifiée par le DLA sur les outils de gestion semblant plus urgente, il a été décidé d'un commun accord de la privilégier. Ce travail a permis de lever des dysfonctionnements importants dans la gestion le travail produit par l'expert.

Secteur culturel

Depuis le démarrage du dispositif et depuis 2007, le DLA en Seine-Saint-Denis est particulièrement sollicité par des associations du secteur culturel qui chaque année représentent environ un quart à un tiers des structures accompagnées. Cette situation constatée correspond à la part importante du secteur culturel parmi les associations du département et à le peu d'acteurs structurant au niveau départemental.

En 2009, le DLA avait proposé un accompagnement collectif autour du mécénat en direction des associations culturelles. En 2010 et 2011, le DLA s'est rapproché d'acteurs du secteur (Opale – CNAR Culture, ARCADI, Mains d'Oeuvres, Direction de la culture du Conseil Général) pour identifier avec eux les structures, les besoins, les enjeux et commencer à envisager des actions organisées et complémentaires de manière notamment à élaborer un accompagnement spécifique du secteur.

L'invitation au comité d'appui de Mains d'Oeuvres (structure culturelle pépinière de projets en lien avec nombres d'acteurs locaux, les politiques publiques et qui s'inscrit elle-même dans des réseaux nationaux) et de la Direction de la Culture du Conseil Général participe de cette démarche en permettant au DLA de compter sur les compétences spécifiques. Au-delà des comités d'appui, un rendez-vous a permis de partager un certain nombre de constats sur le secteur et d'identifier des thématiques possibles.

En 2010, le DLA a rencontré Arcadi, structure régionale -publique- d'accompagnement du développement culturel régional, avec laquelle il est resté en contact en 2011, en fonction des actualités de part et d'autres (dispositifs ressources d'Arcadi, regard croisé sur un cahier des charges du DLA en vue d'un accompagnement collectif...).

En 2010 et 2011, le DLA a également rencontré ou sollicité Opale (le CNAR Culture) pour en savoir plus sur les expériences déjà conduites et pour solliciter son regard sur des proposition d'accompagnement collectif ou l'identification d'intervenant.

Pour continuer d'approfondir la connaissance du secteur, relayer les opérations existantes et élaborer un programme d'actions complémentaires aux autres structures, la DRAC a été à nouveau sollicitée en 2011 mais aucune réponse n'a été obtenue.

Les deux accompagnements collectifs de 2011, tournés principalement et de façon complémentaires sur l'emploi (cf. accompagnements collectifs sectoriels), ont pu être également relayés par l'IRMA, Centre d'Information et de Ressources sur les Musiques Actuelles (par l'intermédiaire de l'intervenant sélectionné).

■ Les relations DLA-GARANCES

La coopération avec Garances-Fonds Territorial France Active s'est poursuivie en 2011 à travers plusieurs modes :

- la participation assidue et constructive de Garances au comité d'appui du DLA
- l'échange au moment du diagnostic (pour le DLA) ou de l'étude des dossiers (pour Garances) sur les projets pour identifier les faiblesses et envisager une réponse concertée

Cette coopération s'inscrit dans une collaboration ancienne qui avait même donné lieu à une proposition d'association pour développer l'animation du DLA sur le conventionnement 2011-2013 via le portage par la Ligue de l'Enseignement-FOL93.

■ La participation au réseau DLA

Le réseau Avise-C2RA-CNAR a pour objet d'harmoniser et de qualifier les DLA. Leurs propositions d'action visent à améliorer les connaissances, les pratiques, tester des démarches. Les journées interprofessionnelles du DLA, les 12 et 13 octobre ont réuni l'ensemble des acteurs du DLA et ont permis de mettre en place des temps d'échange, d'information et de débat.

Les séances de formation en direction des chargés de mission ont été suivies par les quatre chargés de mission DLA (dont les trois recrutés cette année). Les formations ont porté sur la connaissance du métier, la lecture des documents comptables, la prise en main de l'outil de reporting Enée, approfondissement de l'utilisation d'Enée, l'accompagnement des associations en difficultés, l'accompagnement des associations culturelles (approfondissement) et la fiscalité.

Au niveau régional, le C2RA a réuni les DLA en inter-DLA à huit reprises : en février, mars, mai, juin, juillet, septembre, octobre et novembre.

■ L'équipe salariée du DLA

Sont prévus 2,17 ETP pour le DLA 93 pour 2011.

7 personnes participent à la mise en œuvre du dispositif au sein de la Ligue de l'enseignement-FOL 93 :

-	Robert TURGIS, Directeur Général de la Ligue de l'enseignement-FOL 93, du 01/01/2011 au 31/12/2011 ;
-	Estelle VERDIER, Responsable du secteur Vie associative, Chargée de projet DLA du 01/01/2011 au 31/05/2011 ;
-	Emilie BONVALET, du 05/04/2011 au 05/04/2012, chargée de mission DLA puis chargée de projet DLA à partir du 01/06/2011 (en congé maternité à partir du 23/09/2011) ;
-	Cédric BACCARA, chargé de mission Vie Associative-DLA, du 01/01/2011 au 31/12/2011 ;
-	Gabriel LEVASSOR, chargée de mission Vie Associative-DLA, du 22/08/2011 au 31/12/2011 ;
-	Maud GILLET, chargée de mission Vie Associative-DLA du 04/10/2011 au 31/12/2011.
-	Sabrina BITOUT, Assistante du secteur Vie Associative, du 01/01/2011 au 31/12/2011

