

FICHE CAPITALISATION

GESTION DE CRISE COVID - 19 : IMPACTS ET ENJEUX POUR LE DLA

Cette fiche est un document de capitalisation des échanges réalisés entre chargé.e.s de mission DLA lors d'une visioconférence organisée le 3 avril 2020 dans le cadre du cycle de visioconférences Covid-19.

DANS QUELLE MESURE L'ACTIVITE DES CHARGE.E.S DE MISSION DLA EST-ELLE TOUCHÉE ?

Lors des **premières semaines** du confinement, bien qu'une part des chargé.e.s de mission soient en activité partielle ou en télétravail (avec ou sans garde d'enfants), les DLA ont pu dans l'ensemble **maintenir leur activité** en animant les différents temps d'échanges prévus en visioconférence (comités d'appuis, diagnostics, réunions entre CM DLA, ...). A l'exception de certains secteurs particulièrement touchés comme le médico-social, les diagnostics ont pu ainsi se poursuivre.

Cependant, une **diminution** plus forte de l'**activité** est **aujourd'hui observée**. Les diagnostics sont en cours de finalisation et l'accueil de nouvelles structures est plus difficilement réalisable à distance.

Par ailleurs, pour un certain nombre de structures porteuses, le manque de trésorerie restreint la possibilité de lancer des ingénieries. Ce **manque de visibilité budgétaire** s'explique notamment par l'absence d'information sur la répartition des enveloppes budgétaires au niveau départemental et les délais de validation du contrôle de service fait pour les structures bénéficiant du FSE.

COMMENT REALISER UN ETAT DES LIEUX DES IMPACTS DE LA CRISE ET DES BESOINS DES STRUCTURES DE L'ESS ?

- **Les enquêtes**

Afin de limiter le nombre grandissant d'interrogations qui touche aujourd'hui les structures déjà très sollicitées et de centraliser autant que possible les données, le Comité de pilotage national a demandé aux chargé.e.s de mission DLA de relayer l'**enquête du Mouvement associatif**. L'objectif est ainsi d'avoir un nombre suffisant de répondants afin de permettre des **extractions par région** (rendues possible qu'à partir d'un seuil représentatif). Les premiers résultats de l'enquête sont disponibles [ici](#).

Par ailleurs, chaque **CRESS** diffuse son propre questionnaire au sein de son territoire. Parmi elles, certaines relaient vers le questionnaire du Mouvement Associatif afin de recenser les problématiques des structures associatives.

- **Cellules de crise et collectifs d'acteurs**

Les impacts de la crise seront réellement mesurables lorsque le confinement sera levé. Voici cependant quelques exemples de pratiques mises en place sur les territoires :



- **Réorientation des comités d'appui** : comités d'appui (composés de représentants de France Active, CRESS, réseaux sectoriels, partenaires publics, ...) organisés par secteur d'activité avec pour objectif, non plus de partager les diagnostics, mais d'évaluer les impacts de la crise sur les structures accompagnées selon les territoires et les secteurs d'activités.
- Mise en place d'une **cellule de crise** avec les acteurs suivants : Le Mouvement associatif, Direccte, Banque des Territoires, Conseils régionaux, certains Conseils départementaux, UDES et la CRESS. Objectifs : **remontées qualitatives** du terrain par secteur d'activité sur les problématiques rencontrées par les acteurs du territoire. Une **note** contenant les points clés, les impacts par secteur et des propositions de solution est mise à jour et partagée hebdomadairement.
- Organisation d'un **temps d'échanges avec les réseaux** présents dans la région afin de veiller à une bonne **articulation entre tous les acteurs de l'accompagnement** : Comment se répartir les structures en difficulté ? Comment assurer le suivi des demandes ? Comment s'assurer que les dispositifs mis en place par les financeurs publics ou autres acteurs répondent aux besoins des structures de l'ESS ?
- **Groupe de travail** lancé avec France Active et le DLA afin d'**adapter les outils financiers** mis en place par France Active à la situation spécifique du Covid-19.
- **Groupe de travail sur la communication** : synthétiser et coordonner les informations à communiquer aux structures du territoire

LES DIAGNOSTICS DEBUTES AVANT LA CRISE SANITAIRE RESTENT-ILS PERTINENTS ?

Une majorité des structures en cours d'accompagnement estiment que la crise actuelle **ne remet pas en question la pertinence du diagnostic** et que la démarche d'accompagnement peut donc se poursuivre. Cette remise en question limitée de la pertinence du diagnostic s'explique notamment par deux raisons :

- Les structures accompagnées ont un **modèle économique** et une **trésorerie suffisante** leur permettant de **faire face à la crise** : partenariats structurés pour amortir le choc, recours au chômage partiel, perte de chiffre d'affaire mais activité fortement subventionnée permettant d'avoir un niveau de trésorerie suffisant.
- La demande initiale d'accompagnement de la structure porte sur une **question de fond**, de long court. La **problématique** identifiée avant la crise reste donc **pertinente**.

Pour les structures remplissant ces deux critères, cette période d'activité ralentie est vue comme une opportunité de consacrer du temps à leur diagnostic et leur parcours d'accompagnement.

Pour d'autres structures, la situation actuelle vient **accélérer certains questionnements** déjà levés précédemment et **bousculer** les conclusions du **diagnostic partagé**.

Exemple : Une structure a sollicité un DLA pour l'accompagner dans son changement de statut, à savoir un passage d'un statut associatif à un statut SCIC. Au vu de la perte de chiffre d'affaire provoquée par la crise, le parcours d'accompagnement a été réorienté afin d'accompagner l'association dans une démarche de rapprochement (voire fusion) avec une structure ayant une meilleure stabilité financière.

A date, il est possible que des structures n'aient pas encore pris conscience ou subi les impacts de la crise. La proactivité des chargés.e.s de mission DLA pour alerter les structures sur les problématiques qu'elles pourraient rencontrer à plus long terme semble nécessaire.

COMMENT MOBILISER LES PRESTATAIRES DANS LE CONTEXTE ACTUEL ?

Comme précisé précédemment, une partie des DLA n'ont pas démarré d'ingénieries faute de trésorerie suffisante et de visibilité budgétaire.

Par ailleurs, certains DLA ont eu pour consigne de la part de leurs pilotes régionaux d'annuler les accompagnements pas encore lancés et n'étant pas en lien direct avec la gestion de la crise afin de réserver les budgets d'ingénieries aux structures en difficulté.

La question de la **pertinence des parcours d'accompagnement** définis avant la crise reste également **en suspens**.

Lorsque la fin du confinement sera annoncée, il sera nécessaire de faire un **état des lieux** des structures en cours d'accompagnement afin d'évaluer la pertinence du parcours déjà défini.

Pour les ingénieries maintenues, les chargé.e.s de mission notent une très bonne **réactivité des prestataires**. Ces derniers sont **force de proposition** dans les méthodes d'animation à distance. Une **co-construction** des accompagnements entre le prestataire et le/la chargé.e de mission semble ainsi particulièrement opportune. Le cahier des charges défini doit donc permettre aux prestataires une certaine liberté de réponse dans les solutions proposées.

Voici quelques exemples de pratiques mises en place par les DLA :

- Organisation d'une **matinée prestataires dématérialisée** pour les consultants souhaitant devenir prestataires DLA – Format 1h.
- Lancements d'**ingénieries en visioconférence** : permet aux structures d'**anticiper** les difficultés avec l'**appui** d'un consultant.
- **Groupement de prestataires locaux** pour réunir diverses compétences afin de répondre aux structures qui auraient besoin d'un appui – en visioconférence pendant l'arrêt de l'activité et en présentiel en aval – pour les accompagner dans la reprise de l'activité.

FSE : Retrouvez les informations communiquées dans le document questions/réponses du FSE concernant les modalités d'accompagnement à distance et les alternatives aux pièces justificatives habituelles :

[Impact des mesures d'endiguement de la pandémie sur la mise en œuvre des programmes opérationnels nationaux et des opérations cofinancées par le FSE](#)

COMMENT LE DLA PEUT-IL ACCOMPAGNER LES STRUCTURES EN DIFFICULTES ?

Il est à noter qu'à ce jour, les chargé.e.s de mission DLA sont très peu sollicités par les structures en difficulté. Des actions de communication afin d'affirmer le rôle du DLA comme levier de sortie de crise semblent nécessaires.

Le **rôle de coordonnateur de parcours d'accompagnement** fait particulièrement sens en cette période. En effet, le DLA doit veiller à **s'articuler avec les autres acteurs** de l'accompagnement afin de proposer des solutions complémentaires aux dispositifs déjà existants.

A ce titre, plusieurs DLA régionaux, portés par le Mouvement associatif ou la CRESS, sont en cours de réalisation d'une **cartographie** des acteurs de l'accompagnement et du soutien à la vie associative.

Les premières sollicitations des structures portent sur la mise en place **d'outils de gestion**, de pilotage économique, plan de trésorerie, etc.

De nombreux webinars sur les aides mobilisables ont été organisés par les autres acteurs du territoire. L'enjeu de coordination des solutions proposés par les différents acteurs se présente à nouveau.

L'**inégal accès aux outils numériques** (bonne connexion, ordinateur performant, capacité à pouvoir se mobiliser sur son activité professionnelle lorsque garde d'enfants, ...) a également été identifié comme difficulté rencontrée par les structures accompagnées.

S'est également posée la question de la **capacité** des DLA à traiter l'ensemble des sollicitations des structures en difficulté lorsque le confinement sera levé. La possibilité d'adapter les diagnostics partagés en un format plus succinct et la possibilité de faire appel à des prestataires extérieurs pour faire face aux flux de demandes ont été abordés.

De même, les chargé.e.s de mission s'interrogent sur la capacité des structures bénéficiaires à pouvoir **se mobiliser** pour la mise en place d'un accompagnement lorsque l'activité aura repris.

Zoom sur les accompagnements collectifs

L'organisation d'accompagnements collectifs dématérialisés reçoit un très bon accueil de la part des structures de l'ESS.

Exemple de format :

- Matinée : collectif pour poser les bases et les fondamentaux
- Après-midi : le consultant s'entretient pendant 1h avec chaque structure participante afin d'aller plus loin dans la réflexion de la structure et d'anticiper ses besoins d'accompagnement individuel.
- Cible : toutes les structures ayant son siège social dans le département concerné. Priorité aux structures employeuses.

Ce format d'atelier permet de prospecter les structures pour de futurs accompagnements et d'évaluer quels seront les besoins des structures en difficulté afin de mettre en place des solutions adaptées.

Exemples de thématiques d'ateliers collectifs :

- Les 10 ingrédients pour une stratégie de communication réussie
- Comment déterminer le besoin économique de mon activité ?
- Les tensions de trésoreries et le report des charges fixes
- Comment communiquer en temps de crise ?
- Quelles priorités donner à mes activités pour leur donner un nouveau souffle en l'absence de visibilité ?
- Comment construire une offre de service facturée ?