

## Cahier des charges Accompagnement DLA collectif suivi de gestion 06/02/2015

### **Introduction**

Dans le cadre de son soutien aux activités de l'économie sociale et solidaire, MCAE Isère Active porte le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) dont l'objectif est de favoriser la consolidation des structures développant des activités d'utilité sociale et créatrices d'emploi.

A cette fin, le DLA souhaite apporter un soutien technique adapté aux besoins des structures en leur proposant des sessions de qualification collective (ou ateliers collectifs) sur un thème pouvant intéresser plusieurs associations partageant la même problématique afin de favoriser une dynamique collective et de réflexion commune.

L'accompagnement DLA est gratuit pour les structures ; il est financé par la Direccte, la Caisse des dépôts et consignations, Le Fonds Social Européen, la Région Rhône-Alpes, le Pays Voironnais, La Métro, le Conseil Général de l'Isère et la Ville de Grenoble

L'inscription dans l'accompagnement DLA est une démarche volontaire des structures.

### **Rappel contextuel**

La baisse tendancielle des financements accordés aux associations par les pouvoirs publics est ressentie depuis plusieurs années par les dirigeants associatifs et a été confirmée par l'enquête Paysage Associatif français réalisée en 2012 et 2013 par Viviane Tchernonog du Centre d'Economie de la Sorbonne<sup>1</sup>. Conséquence de la dégradation des finances publiques, ce phénomène met sous tension les comptes des associations et les contraint à recourir de façon de plus en plus importante aux ressources privées : cotisations, dons et mécénat, participation des usagers représentent ainsi 51 % des financements des associations en 2011 contre 49 % en 2006.

La diminution des financements publics s'accompagne en outre d'une mutation de leur structure, les sommant de s'adapter à cet environnement.

Les associations voient donc leur modèle économique évoluer vers une diversification et une mixité des modes de financements, tant au niveau de l'investissement (prêt participatifs, crowdfunding, subventions) que du fonctionnement (chiffre d'affaires issu de la vente, dons, cotisations, subventions etc...). Nombreuses sont celles qui doivent diversifier leurs activités pour pérenniser leurs emplois.

Ces évolutions sont particulièrement pénalisantes pour les petites et moyennes associations, la baisse des subventions et la raréfaction des dotations de fonctionnement pluriannuelles réduisant la visibilité économique. D'autre part, la petite taille s'accompagne souvent d'une moindre structuration, beaucoup ne sont pas équipées pour anticiper ses changements. Une approche gestionnaire est pourtant indispensable pour mener à bien ce virage. L'atelier collectif « Outil de gestion s'adresse donc plus spécifiquement aux Petites et Moyennes Association Employeuses (PMAE)

### **Les besoins identifiés :**

Ce contexte pose la question de la **montée en compétences des administrateurs et des salariés** qui ne sont pas forcément préparés et formés à cette approche gestionnaire, pour différentes raisons :

- L'engagement bénévole de porteurs de projet a permis l'émergence des structures, mais une fois le cap de l'expérimentation et de la création du premier emploi passés, l'activité requiert des compétences de gestion inexistantes ou insuffisantes : le porteur de projet n'a pas été recruté sur ses compétences là.

<sup>1</sup> Viviane Tchernonog – Jean-Pierre Vercamer – Les associations entre crise et mutations – Un état des difficultés – Deloitte – Octobre 2012



**MCAE ISÈRE ACTIVE**  
DÉVELOPPEUR ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE



- Le développement des associations est souvent contraint par les difficultés à bénéficier de financements pérennes. Les porteurs de projet n'ont pas de visibilité sur les évolutions de leur modèle économique, ce qui rend la professionnalisation des équipes difficile.
- La gestion économique et financière est trop souvent vécue comme une obligation administrative permettant le contrôle par les financeurs des actions menées par l'association. Faute de connaissance et de compétence en la matière, les dirigeants utilisent rarement ces méthodes comme des outils d'aide à la décision au service de leur projet

Les administrateurs et les salariés (souvent très polyvalents) dans les PMAE connaissent donc un manque à 3 niveaux :

1. **La création et/ou le développement des activités associatives des PMAE** : Il existe un besoin pour acquérir les bases de la projection financière (plan de financement, Compte résultats prévisionnels, plan de trésorerie) ainsi que les étapes préalables à son élaboration et les aides pour créer ou développer son projet. Ce besoin relève bien d'une approche entrepreneuriale : Comment créer un prévisionnel de mon activité ? Quels sont les étapes à franchir auparavant ?
2. **L'analyse des documents comptables des PMAE (comptes de résultats et bilans passés)** : Les administrateurs et salariés ressentent des difficultés à faire l'analyse de leurs documents comptables, faute de formation et par là même de les retranscrire lors des AG et Conseil d'Administration, et d'en tirer les grands enseignements. (Fonds de roulement, Besoin en fonds de roulement etc...). Ce besoin relève d'un manque de formation en analyse financière : Quelles sont les zones de fragilités et/ou de solidité du bilan ? Quelles sont les grands ratios d'analyse de l'exploitation ?
3. **Des outils de pilotage économique de leurs activités**. Au-delà de la projection financière et de l'analyse des documents comptables, les PMAE ont besoin d'accompagnement pour comprendre et construire les outils de pilotage de leurs activités (tableau de suivi des subventions, relevé analytique des activités avec la construction de clés de répartition, tableau de suivi des créances etc...). Une fois le prévisionnel établi et les grands équilibres des documents comptables compris : quels sont les outils à mettre en place pour suivre mes activités au jour le jour ?

Le DLA collectif « Outil de gestion » s'attache à répondre à cette dernière problématique. L'outillage de gestion fait souvent défaut. Accaparées par les enjeux de court terme, les PMAE ne prennent pas nécessairement le temps de construire des outils pertinents leur permettant de piloter au quotidien et de planifier leurs besoins financiers à moyen terme.

### **Les enjeux pour le DLA**

- Contribuer à pérenniser les activités et emplois de structures associatives par une professionnalisation et l'adaptation des capacités de gestion.
- Prolonger les accompagnements stratégiques proposés en accompagnement individuels par un accompagnement technique et opérationnel sur la gestion.
- Permettre le déploiement des outils financiers de MCAE Isère Active auprès de ces structures dans le but de consolider leur structuration financière.

### **Objectifs des ateliers collectifs**

L'objectif de l'atelier collectif est d'aider les PMAE à développer leurs outils et compétences en matière de pilotage économique et financier, pour leur permettre de s'engager plus sereinement dans des projets de développement d'activité.

Plusieurs résultats sont attendus :

- Mettre les porteurs de projets en capacité de juger des marges de manœuvre dont ils disposent pour développer leurs actions.
- Permettre aux structures de mieux traduire économiquement leurs activités, et de créer des outils d'aide au pilotage et à la décision.



**MCAE ISÈRE ACTIVE**  
DÉVELOPPEUR ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE



- Permettre aux structures de communiquer clairement sur leurs réalisations sur un plan économique (notamment auprès de leurs financeurs publics et privés).
- Adopter une démarche prévisionnelle leur permettant de définir une stratégie de financement.
- Développer une capacité à faire vivre et à adapter un outillage de gestion.

### **Modalités d'intervention :**

Nombre d'ateliers : Le prestataire retenu réalisera deux ateliers au cours de l'année

Durée d'un atelier :

- 3 journées non consécutives par atelier en collectif, soit 6 journées pour les deux ateliers.
- ½ journée de suivi individualisé sur site par structure, soit 12 demi-journées de suivi individuels sur site

Dates : Les dates des ateliers seront à déterminer avec le prestataire retenu (période envisagée : mai 2015 et octobre 2015). Les dates de suivis individuels se détermineront en fonction des besoins et disponibilités des structures

Public : Administrateurs, Trésoriers et coordinateur/salariés polyvalents de 6 de structures ayant déjà des notions sur la gestion économique et financière

### **Contenu des ateliers**

#### **1. Rappel sur la gestion économique et financière (1/2J)**

Objectif :

Partir de la réalité quotidienne et du vécu des structures pour donner du contenu aux concepts et aux indicateurs de l'analyse économique et financière. (Rappel des bases)

Thèmes :

- Présentation des cycles et des documents comptables qui en rendent compte (cycle d'exploitation, cycle financier, relations entre le compte de résultat et le bilan)
- Rôle des indicateurs : Fonds de Roulement, Besoin en Fonds de Roulement, Trésorerie.
- Analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion.

#### **2. Mise en place de procédures et d'outils de suivi de gestion (2.5J)**

Objectifs :

- Transmettre aux responsables de projet une méthodologie pour construire leurs propres outils de gestion.
- Compléter les aspects théoriques par des exercices pratiques.
- Proposer une pédagogie participative et interactive.
- Remettre plusieurs tuteurs sous format numérique reprenant les principaux éléments abordés lors de l'atelier.

Thèmes :

- Outil de suivi de la trésorerie au quotidien.
- Plan de trésorerie.
- Outil de suivi des créances.
- Outil de suivi des dettes.
- Outil de suivi budgétaire.
- Tableau de bord de gestion (personnalisé pour chaque structure).

### **Fonctionnement**

Le consultant devra alterner apports théoriques et pratiques si possible sur la base des cas concrets des associations participantes. La prestation demandée ne s'apparente pas à une formation mais bien à un atelier collectif dont l'objet est de favoriser les échanges et les synergies entre les participants et de les aider à améliorer leurs propres pratiques.

### **Coût de l'intervention**

Le prestataire définit le prix global de son intervention dans une limite de :

- 3120€ par atelier, soit 6.240€ en totalité
- 6.240€ maximum pour les suivis sur site (montant déterminé en fonction des demandes des structures)

Ce forfait comprend les demi-journées d'intervention auprès des structures + les frais de déplacement + les bilans intermédiaire (écrit) et final (oral et écrit)

### **Suivi des ateliers**

Le travail réalisé par les structures en atelier sur les outils de gestion sera suivi d'un travail individuel sur site animé par l'intervenant missionné par MCAE Isère Active.

Ce dernier consacrera une demi-journée par structure, et viendra travailler avec les salariés et bénévoles en charge de la gestion directement dans les locaux de l'association, pour développer, adapter et dynamiser les outils créés d'une part, et pour s'assurer de leur bonne maîtrise d'autre part.

### **Durée de l'intervention :**

Le phasage et la durée des actions seront définis en nombre de demi-journées d'intervention.

Durée de l'accompagnement maximum :

- 6 demi-journées pour chaque atelier, soit 12 demi-journées au total
- 12 demi-journées maximum pour les suivis individualisés, réalisés suite aux ateliers (nombre déterminé en fonction des demandes des structures)

### **Conventions et bilans**

- une convention tripartite sera signée entre l'organisme retenu, la structure accompagnée et MCAE Isère Active définissant le contenu et les modalités techniques.
- un bilan final sera rendu par l'organisme en charge de l'accompagnement à MCAE Isère Active

### **Compétences attendues :**

- Solides compétences économiques et financières
- Connaissance des associations, notamment des PMAE
- Une expérience de l'appui aux acteurs associatifs employeurs est indispensable ainsi qu'une pratique du diagnostic collectif et de l'animation de sessions d'appui-conseil collectives.

Les structures conseils présenteront les compétences et les expériences de leur organisme et des intervenants retenus sur les domaines d'intervention envisagés.

### **Evaluation :**

Les offres seront évaluées par un comité de sélection selon les critères suivants :

<b>LE PRESTATAIRE</b> <i>(note de 0 à 15)</i>	
<b>Expérience du prestataire</b> <i>(note de 0 à 5)</i> <i>(formation, parcours, références)</i>	
<b>Capacité et pertinence sur les axes de travail proposés</b> <i>(note de 0 à 5)</i> <i>(spécialisation sur les axes retenus, compétence technique et expertise, missions équivalentes)</i>	
<b>Appréhension du contexte d'intervention</b> <i>(note de 0 à 5)</i> <i>(expérience dans le secteur, connaissance de la filière, connaissance des acteurs du secteur, implantation sur le territoire)</i>	



**MCAE ISÈRE ACTIVE**  
DÉVELOPPEUR ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE



<b>LA PROPOSITION</b> (note de 0 à 15)	
<b>Adéquation de la proposition avec la démarche DLA</b> (note de 0 à 5) <i>(compréhension de la démarche DLA, expérience dans l'accompagnement, adéquation de la méthodologie et des outils proposés)</i>	
<b>Respect du cahier des charges</b> (note de 0 à 5) <i>(clarté de la proposition, délais, cadre forfaitaire, nombre de journées, justification et évaluation des résultats attendus, planning détaillé, identification de l'équipe)</i>	
<b>Compréhension des enjeux</b> (note de 0 à 5) <i>(appropriation du diagnostic, mise en perspective stratégique, apport d'idées novatrices)</i>	
<b>L'AVIS DE LA STRUCTURE BENEFICIAIRE</b> (note de 0 à 15)	
<b>Adéquation de la proposition avec les besoins d'accompagnement formulés par la structure – sur le fond</b> (note de 0 à 5)	
<b>Adéquation de la proposition avec les besoins d'accompagnement formulés par la structure – sur la méthodologie</b> (note de 0 à 5)	
<b>Contact de l'intervenant avec la structure</b> (note de 0 à 5) <i>(volonté et capacité de travailler ensemble)</i>	
<b>NOTE FINALE</b> (note de 0 à 45)	

**Accompagnateur(s) potentiel(s) :**

Les consultants indiqueront dans la semaine suivant l'envoi du cahier des charges s'ils souhaitent faire une proposition commerciale, auquel cas un complément d'informations leur sera transmis.

La réponse au cahier des charges est attendue pour le 18/02 au plus tard ; passée cette date, les offres ne seront plus prises en compte.

**Instruction du dossier au sein de MCAE Isère Active :** Chloé LAGABRIELLE