

DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

XXXXXXXXXX

Document d'accompagnement

XXXXX

NB. Les informations contenues dans ce document sont réservées au fonctionnement du Dispositif Local d'Accompagnement et ne doivent être échangées que dans ce cadre, après validation du document par la structure.

Afin de soutenir la pérennisation des activités d'utilité sociale, l'Etat (DIRECCTE), la Caisse des Dépôts et Consignation et le Fonds Social Européen mettent en œuvre des moyens d'intervention pour l'accompagnement des structures engagées dans cette démarche. L'animation et la gestion du Dispositif Local d'Appui (DLA) ont été confiées à XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

A cette fin, le DLA donne aux structures la possibilité d'accéder à un accompagnement sur-mesure, pragmatique et opérationnel (conseils, mise en place d'outils adaptés...). Cette démarche est réalisée en étroite collaboration avec les responsables des structures dans le but de consolider leurs activités.

Description du processus DLA : Un accompagnement dans la durée

L'intervention du DLA est inscrite dans le temps et est délimité dans sa durée. Il comporte 5 étapes :

1. L'accueil : premier contact

Le DLA accueille la structure pour un premier entretien. Lors de ce temps d'échange et d'informations, il répond aux questions et détermine avec la structure la pertinence d'une intervention DLA.

2. Le diagnostic

Une fois le besoin d'appui de la structure avéré, le DLA bâtit avec elle un diagnostic et une série de préconisations. Ce diagnostic est un état des lieux, une analyse de sa situation, issu d'un /ou plusieurs entretiens et/ou d'une analyse documentaire.

3. Le plan d'accompagnement

Le DLA élabore ensuite avec la structure un plan d'accompagnement en mobilisant l'ensemble des acteurs et réseaux du développement local concernés (collectivités locales, banques, coordinations et fédérations associatives...), réunis au sein d'un comité d'appui.

4. La mise en œuvre de l'accompagnement

La structure bénéficie alors individuellement ou avec d'autres structures d'une ou plusieurs missions de conseils réalisées par des prestataires et financées par le DLA.

5. Le suivi de l'accompagnement

Le DLA assure un suivi des actions réalisées dans le cadre du plan d'accompagnement. A l'issue de l'accompagnement, il mesure l'atteinte des objectifs fixés initialement. Si nécessaire, il peut enclencher un nouvel accompagnement.

Fiche Identité

DLA :		Chargé de mission :	
Adresse :		Secteur d'activité	Culture, Musiques actuelles
Ville :		Projet de l'association dans le cadre du DLA :	Organisation interne
Tel :		Titre de l'ingénierie:	Consolidation des fonctions administratives et financières
E-mail / site internet :	www.XXXX.com	Prescripteur :	Association
Date Création :		Date accueil :	
Statut juridique :		Date entretien DLA :	
SIRET et APE		Nom et fonction des personnes rencontrées :	

1. PRESENTATION DE LA DEMANDE

➤ Synthèse de la demande dans le cadre du DLA

Le XXXX souhaite être accompagné pour organiser le remplacement pour 30% du temps de travail de l'administratrice du XXXX. La mission DLA devra permettre de réaliser un état des lieux précis des fonctions et missions conduites sur ce poste afin d'organiser la charge de travail sur un temps plein et de proposer des scénarii de remplacements intégrant le chiffrage et les modalités de mise en place du remplacement. Plus largement le DLA permettra à l'association d'améliorer ses outils de gestion au regard des besoins réels pour le pilotage de l'association.

➤ Utilité sociale de l'association

Diffusion/création/action culturelle musique actuelle
Sensibilisation de tous les publics, accompagnements projets artistiques
Développement de partenariats/réseaux des acteurs musiques actuelles

➤ Lien du DLA à l'emploi

Pérennisation des postes via la consolidation des fonctions administratives et financières
Création d'un emploi mutualisé

➤ DLA passés et autres accompagnements

- 2004 : DLA Collectif Pérennisation du réseau XXXXX
- 2005 : DLA Individuel Stratégie de développement
- 2011 : DLA Individuel Modification convention collective

2. Présentation du projet social de la structure

2-1. Analyse du projet social et de la Gouvernance

➤ Rappel historique sur l'objet de l'association

L'association le XXXX a été créée le 23 juin 2000 sous l'impulsion de la Ville de XXXX. A l'origine, Le XXXX (anciennement Centre d'action municipale jeunesse information) est une fédération d'associations issues du milieu socioculturel XXXXX. En 2004, à la suite d'une crise financière sans précédent et de la démission du directeur et du trésorier de l'association, le XXXX refond son projet associatif dorénavant artistique et culturel dont le cœur de l'activité est la diffusion de concerts dits « musiques actuelles ».

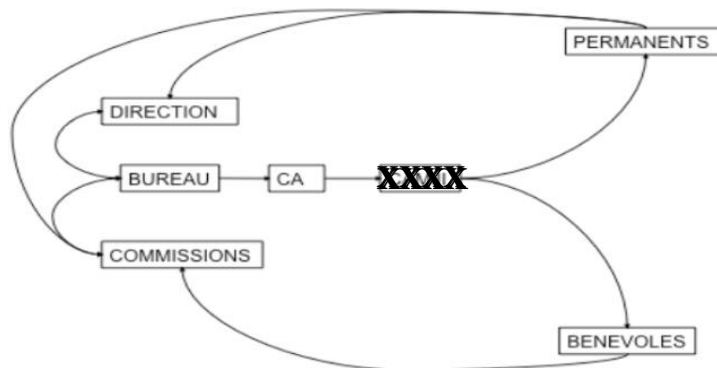
Situé au cœur du centre-ville de XXXXX, le XXXX gère des espaces comprenant : une salle de diffusion, une régie vidéo, un bar ouvert tous les soirs de concerts, un espace ressource documentaire, ainsi que 2 studios de répétition situés dans le quartier St-Florent.

➤ Objet social et système valeurs

Les axes du projet associatif du XXXX :

- Diffuser: programmation salle de concerts / concerts de fin de résidence / café-concert / soirées Co-organisées avec des associations locales / valorisation de la scène régionale
- Participer à la structuration du secteur des musiques actuelles
- Développer les actions et partenariats avec les acteurs locaux
- Accompagner: résidences, accompagnement de projets artistiques, répétition
- Sensibiliser tous les publics: jeune public, scolaires, structures sociales, maison d'arrêt...

➤ **Organisation de la Gouvernance**



Membres du bureau

Membre	Fonction
	Président
	Vice-Président
	Trésorier
	Secrétaire
	Secrétaire-adjoint
	Trésorier-adjoint

Conseil d'administration

Un collège de 9 membres actifs (personnes physiques) – 2 sièges vacants, un collège de 3 membres abonnés (personnes physiques), un collège de 3 structures locales (personnes morales) – 1 siège vacant, chacun de ces 15 sièges ayant une voix délibérative. Les financeurs peuvent siéger au Conseil d'Administration comme membre de droit avec voix consultative.

Bénévolat

Une 40aine de bénévoles adhérents apportent leurs concours aux projets, tant au sein des commissions, organes décisionnels ou actions liées aux activités de l'association.

2.2. Analyse de l'environnement et des relations partenaires :

➤ **Ancrage territorial**

Partenaires publics	Partenaires privés
Ville de XXXXX, Ministère de la Culture, CG XX, Région Poitou-Charentes,	La Caisse d'Epargne / fnac, Centre national de la chanson des variétés et du jazz, la SACEM,
	Radio xx, radio xx, XXXXXX, XX XX, XXXXX, XXXX, XXXX, Médiathèque de XXXXX, Ecoles de musique et Conservatoires, Scène nationale, Festival XXXXXXXX...

2.3. Analyse de l'emploi :

➤ **Nombre d'emplois créés ou consolidés (en effectif et ETP sur l'année)**

L'association emploie 7 permanents (6.5 ETP), ainsi que l'équivalent d'1.2 ETP en emplois occasionnels :

- 17 techniciens (111 CDDU pour 1231h)
- 29 artistes (34 CDDU pour 392h)
- 7 autres emplois occasionnels (12 CDDU et 29 CDD pour 338h)

➤ **Organisation interne**

Nom – Fonction - Profil	CDD ou CDI	Tps hebdo (h)	Date création
/ Directeur	CDI	35h	01/04/2002
/ Administratrice	CDI	35h	17/03/2003
/ Coordinateur NTIC	CDI	35h	2002
/ Programmateur	CDI	35h	01/11/2002
/ Médiatrice culturelle	CDI	35h	19/07/2007
/ Communication	CDI	35h	16/03/2009
/ Agent d'entretien	CDI	20h	09/02/2005

L'administratrice assure les fonctions administratives et financières de la structure. Cette personne bénéficie depuis avril 2014 d'un « congé d'élu local » lui permettant de bénéficier d'autorisations d'absences pour exercer son mandat (105h/trimestre). En conséquence, elle est désormais absente 2 demi-journées par semaine.

Le XXXX souhaite être accompagné pour organiser le remplacement pour 30% du temps de travail de l'administratrice du XXXX. La mission DLA devra permettre de :

1. Réaliser un état des lieux précis des fonctions et missions conduites sur ce poste afin d'organiser la charge de travail sur un seul temps plein total (le relevé d'heures annuel de l'administratrice fait état de 1978 h travaillées sur un an, soit 1.23 ETP) : analyse de l'outillage actuel sur ces fonctions et préconisations d'amélioration, notamment sur les outils de suivi/analytique budgétaire au regard des besoins réels pour le pilotage de l'association.
2. Proposer des scénarii de remplacements intégrant le chiffrage et les modalités de mise en place via un recrutement en interne, via une mutualisation du poste avec d'autres structures locales, ou via une externalisation de ces fonctions.

Extrait document interne sur la « Fonction administration / gestion » :

Fonction	Répartition temps de travail (07/2013 – 06/2014)
Veille	5%
RH (dont paies)	18%
Finances	6%
Comptabilité	34%
Gestion des systèmes d'information	1%
Contrôle de gestion	20%
Administration générale	16%

Le remplacement à temps partiel est également l'occasion pour la structure de revoir son schéma comptable analytique (clefs de répartitions, niveau de détails par actions, ...), de mettre en place de nouveaux outils informatisés d'indicateurs, de mesure du budget et de son état d'avancement (peu de visibilité du réalisé = un bilan intermédiaire en milieu d'année).

- | | | |
|-------------------|--|------------------------------|
| - Organigramme | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| - Fiches de poste | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| - DP | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |

Les fiches de poste ont été actualisées lors de l'adoption de la nouvelle convention collective au sein de la structure (CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DES ENTREPRISES ARTISTIQUES ET CULTURELLES).

Outils RH (non exhaustif) :

- Entretien annuel
- Fiches de suivis temps et gestion planning trimestrielle
- Réunion équipe hebdomadaire

2.4 Les activités et offre de service

(non exhaustif)

1. La diffusion

- Programmation mêlant « têtes d'affiches » porteuses et soirées découvertes d'artistes émergents « musiques actuelles ». 39 dates en 2013
- Développement de coproductions avec les associations/acteurs locaux (6 dates en 2013).
- Accueil de « fins » de résidences : accueil d'artistes de groupes qui souhaitent travailler leur spectacle sur des périodes de 5 à 10 jours (5 projets accompagnés en 2013)
- Les pratiques amateurs sont également accompagnés par le XXXX qui propose des temps de rencontres entre musiciens, de répétitions accompagnées

En sus de la diffusion « interne », l'association développe de nouveaux vecteurs de diffusion en temps réel (canal de diffusion internet, streaming audio et vidéo en temps réel, projet de plate-forme de contenus et d'un fond documentaire en ligne, réseaux sociaux ...).

2. Partenariats

- Avec les radios associatives locales (XXX, XXX XXXX, XXXX) : diffusion, échanges de pratiques, programmation en écoute, interview ...
- Avec les festivals (XXXX XXXX, En XXXXX, XXXXXX) : co-organisation de programmation/diffusion, mise à disposition des outils/compétences vidéos et technique ...)

3. Implication dans les réseaux professionnels

- Fédération nationale des lieux de diffusions musiques actuelles et scènes de jazz : le XXXX a accueilli en 2013 les Journées professionnelles Européennes des Lieux de Musiques Actuelles (300 pers. sur 3 jours).
- XXXXXXXXXX
- XXXXXXXX
- Plate-forme XXXX

4. Accompagnement

La gestion des locaux de répétition se fait en collaboration avec un collectif d'acteurs (l'association « XXXXXX »). Plusieurs modules sont proposés aux groupes pour optimiser leur temps de travail en répétition et les préparer au passage sur scène (45 groupes inscrits en 2013). Des formules résidences sont également proposées ainsi que des conseils/informations/formations en direction des porteurs de projets locaux.

5. Sensibilisation des publics aux musiques actuelles

- Concerts en milieu pénitentiaire (4 en 2013)
- Concerts jeune public (3 en 2013)
- Visites de salles et rencontres artistes/publics
- Projection docu musicaux
- Ateliers (chorales ...)

➤ Communication

- | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------------|
| - Site internet | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| - Plaquette d'information / Flyer | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| - Presse | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| - Réseaux sociaux | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| - Autres (réseaux) | <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |

3. Présentation du projet économique de l'association

3.1. Analyse économique passée

➤ **Analyse des comptes de résultat passés :**

Compte de résultat			
Charges		Produits	
Charges d'exploitation	715 447,00	Produits d'exploitation	700 369,00
		dont CA	118 995,00
		dont subventions	505 041,00
		dont aides à l'emploi	0,00
Charges financières	719,00	Prod. financiers	6 033,00
Charges exceptionnelles	289,00	Prod. exceptionnels	63 026,00
IS	0,00		
Résultat d'exploitation	-15 078,00		
Résultat net	52 973,00		

❖ **Produits :**

a. Subventions

La Ville de XXXXX est le principal financeur (367 k€, soit 52% des produits d'exploitation) », suivi du Ministère de la Culture (75 k€). La Région, le Conseil général et divers organismes professionnels financent également la structure. Hausse globale de 5% du niveau de subvention par rapport à 2012 (+25 k€ Ministère de la Culture notamment).

b. CA

Hausse global annuel de 4% (+ 17% par rapport à 2011). Progression des activités bar (+10 k€) et activités annexes constituées des projets menés en partenariat avec d'autres acteurs du territoire (MAD, parrainage, organisation de journées professionnelles pour le compte d'autres organismes, co-organisation/production d'évènements ...).

❖ **Charges :**

c. Charges de personnels :

Les charges de personnels représentent 46% des dépenses en 2013 (+24 k€ par rapport en 2012 : impact du changement de la convention collective).

d. Autres achats et charges externes :

Les autres achats et charges externes représentent 43% des dépenses (311 k€) (+ 27 k€). Les locaux sont mis à disposition par la Ville de XXXXX (valoriser à hauteur de 70 k€ en produits et en location immobilière).

e. Dotations aux amortissements : 46 k€ en 2013

f. Produits exceptionnels : 63 k€ en 2013

Ces produits sont composés d'une part d'une quote-part de subvention d'investissement viré au résultat (21 k€) et de 41 k€ de reprise sur provision pour risque d'emploi (en raison de la fin des contrats aidés).

➤ **Analyse des bilans passés :**

Bilan			
Actif		Passif	
Actif immo net	224 020,00	Fonds propres	538 382,00
		dont subv d'investissement	117 869,00
Actif circulant	438 481,00		
dont disponibilités et VMP	402 770,00	Dettes financières moyen/long terme	18 653,00
		Dettes financières court terme	0,00
		Dettes d'exploitation	105 466,00
Total actif	662 501,00	Total passif	662 501,00

Ratio de structuration financière	
FdR	333 015
Fonds de Roulement = Fonds propres + Dettes financières moyen long terme - Actif immobilisé net	
BFR	-69 755
Besoin en Fonds de Roulement = Actif circulant - Disponibilité - Dette d'exploitation	

4. BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Quels membres de l'association participeront au DLA : La direction, l'administratrice, les bénévoles dirigeants concernés (bureau).

a) Plan d'accompagnement global

Besoins diagnostiqués	Objectifs	Résultats concrets attendus	Calendrier
Organisation interne et outils de gestion	1. Organisation interne <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etat des lieux des fonctions administration/gestion à partir de la définition des principaux items du poste et du temps passé ▪ Etat des lieux des outils utilisés (logiciel, reporting, suivi, plan comptable analytique, bilans intermédiaires/finaux ...) ▪ Préconisations d'amélioration de la productivité sur ces fonctions via de nouveaux outils/objectifs partagés ▪ Proposer des scénarii de remplacements intégrant le chiffrage du poste, le profil et compétences attendues ainsi que les modalités pratique de mise en place via : <ul style="list-style-type: none"> - un recrutement en interne, - une mutualisation du poste avec d'autres structures locales, - une externalisation de ces fonctions. 	Permettre la prise de décision du CA du XXXX par l'étude des différentes solutions envisageables, leurs chiffrage et modalités de mise en place quant à l'organisation du remplacement pour 30 % du temps de travail de l'administratrice du XXXX Mettre en place des outils informatisés d'indicateurs analytique de mesure du budget et de son état d'avancement en lien avec les attentes de la direction et des administrateurs	Janviers/Février 2015 3 jours
	2. Améliorer les outils de pilotage économique et financier de la structure <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des outils de gestion/pilotage actuel, notamment au regard des indicateurs de suivi/du plan analytique - Appui à la mise en œuvre de nouveaux indicateurs informatisés de mesure budgétaire du réalisé et de son état d'avancement au regard des besoins effectifs pour le pilotage opérationnel de l'association 		

b) Méthodologie

Définir une stratégie commune de la réalisation de l'accompagnement : mise en place d'un plan d'actions, proposition d'outils adaptés en tenant compte des compétences et des avis concertés,

- Animer, préparer et planifier les temps de rencontre sur cette thématique et favoriser les échanges dans un but d'analyse objective par l'ensemble des acteurs.
- Mettre en place un échéancier pour développer une mutualisation des moyens, des concertations et participations actives,
- Un apport de l'intervenant sur les moyens à mettre en œuvre pour communiquer et faire vivre le projet auprès de tous les acteurs, qu'il s'agisse des administrateurs ou des salariés, est également attendu.

c) Échéancier de mise en œuvre de l'étude

L'accompagnement DLA devra être conduit entre le 01/01/2015 et le 28/02/2014

d) Cofinancement de l'intervention DLA

Co-financeur DLA	Conseil régional	CG	Association	DLA	Collectivités locales
Pourcentage			30%	70%	
Montant estimé			900 €	2 100 €	