

# DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT XXXXXX XXXXXX

## Document d'accompagnement

### Ecole de Cirque

*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'Accompagnement (DLA) ont été confiées à XXXXXXXX.

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 délimitée dans sa durée. Elle 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.



➤ **Utilité sociale de l'association :**

Par son activité.

➤ **Lien du DLA à l'emploi :**

Association ayant 14 salariés pour 11 ETP.

➤ **Présentation du projet dans le cadre du DLA/ Pourquoi un DLA ?**

Les statuts de la structure ont été modifiés en 2014, où il y a eu la redéfinition de plusieurs axes. L'association rencontre quelques ^points bloquant concernant le travail de son équipe. Elle souhaite travailler sur son projet et son organisation. Elle souhaite affiner les axes du projet stratégique, avant de travailler plus précisément sur son organisation interne, en redéfinissant le positionnement de chacun dans le projet et avec un appui dans la mise en place de nouveaux outils adaptés.

➤ **DLA passés et autres accompagnements**

Première demande d'accompagnement DLA.

## 2. Présentation du projet social de la structure

### 2-1. Analyse de la Gouvernance, de l'équipe de direction et de l'organisation

➤ **Organisation de la Gouvernance**

Membres du bureau :

Membre	Fonction
XXXXXXXXX	Président
XXXXXXXXXXXXXX	Trésorier
vacant	Secrétaire
vacant	Vice-Président tout juste créé avec les nouveaux statuts

Réunions de bureau : 2 fois par an. Il y a cependant de nombreux échanges informels.

Depuis 2014, l'association organise 2 CA au lieu d'1.

Membres de droit :

- Préfet de Région
- DRAC
- Région XXXX
- XXXXX
- Ministère de l'éducation nationale
- CG XXXX

6 membres associés.

2 membres adhérents.

➤ **Organisation de l'équipe dirigeante**

La directrice est arrivée sur le poste en 2010.

Elle a à partir de cette date mis des outils en place tels que des fiches de poste, un organigramme hiérarchique, une réunion d'équipe globale hebdomadaire...

➤ **Organisation interne**

Un organigramme hiérarchique a été validé en 2013.

La directrice a fait quelques fiches de postes en 2013 :

- Poste responsable administrative
- Régisseur
- Directeur

Ces fiches de poste ont été validées avec les salariés concernés.

La directrice a mis en place des entretiens individualisés depuis son arrivée en 2010.

En termes de réunions d'équipe :

- Une réunion pédagogique par semaine avec uniquement l'équipe pédagogique (durant plus ou moins une heure)
- Une réunion projet par semaine, avec tous les salariés de l'association. Cette réunion a été mise en place à partir de 2010.

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

➤ **Adhésion à une ou plusieurs fédérations (régionales, nationales)**

Membre de la FEDEC.

➤ **Ancrage territorial**

Institutionnels
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ministère de la culture</li><li>- Ministère de l'éducation<ul style="list-style-type: none"><li>- DRAC XXXX</li><li>- Région XXXX</li></ul></li><li>- Conseil Général XXXX</li><li>- Communauté d'agglomération<ul style="list-style-type: none"><li>- Ville de XXXXXXXX</li><li>- Académie de XXXX</li></ul></li></ul>
Entreprises

➤ **Relations bancaires**

Plusieurs partenaires bancaires :

- Crédit coopératif
- Caisse d'Épargne
- Crédit agricole

**2.3. Analyse de l'emploi :**

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

FONCTION	2013	2014
Direction	1	1
Personnel administratif (responsable et accueil, communication)	2	2
Personnel pédagogique	5.8	7.3
Personnel technique	1.85	1.85
<b>TOTAL</b>	<b>10.65</b>	<b>12.15</b>

➤ **Qualité des emplois**

On note une évolution des postes depuis 2014 notamment sur l'activité pédagogique, et cette situation n'est pas encore finalisée.

1 emploi est mis à disposition par l'Education Nationale et les bâtiments sont mis à disposition de la XXXXX

➤ **Politique de formation (nom de l'OPCA)**

Il n'y a pas de plan de formation, mais les formations sont faites à la demande du salarié et de la directrice.

➤ **Conditions de travail (représentation du personnel, Convention collective...)**

Pas de convention collective, c'est une convention d'établissement. Deux représentants du personnel.

## 3. Présentation du projet économique de l'association

### 3.1. Analyse économique passée

#### ➤ **Activités**

Le processus d'apprentissage à l'école s'appuie sur le développement des spécialités (acrobatie, aérien, équilibre, manipulation clown), des disciplines de base et de la connaissance culturelle et historique du cirque.

Dans un esprit d'ouverture, l'école encadre un large éventail de spécialités afin de répondre de la manière la plus adaptée aux souhaits des élèves. C'est pourquoi chaque enseignant s'efforce de développer des disciplines multiples.

Les techniques et les méthodes sont fidèles à un processus commun d'apprentissage, mais s'adapte si nécessaire à la particularité de chaque élève.

L'école propose :

- des cours « loisir » :
  - Cours réguliers (à partir de 6 ans)
  - Cours scolaires (Classes de maternelle, primaire et collège - Ecoles et collèges du département de la XXXX)
  - Stages (initiation aux arts du cirque à partir de 13 ans – cirque et arts plastiques de 8 à 12 ans)
- Des cours destinés aux élèves en baccalauréat L (option cirque) avec une pratique artistique et une approche culturelle.
- Formation professionnelle (insertion FPCI – formation continue FC)

L'école organise également des spectacles professionnels, et accueille des artistes en résidence.

En 2012, l'association a accueilli une résidence d'artiste et une nouvelle en 2014.

#### ➤ **Nature et mode de financement des actions d'utilité sociale- pérennité des principaux financeurs publics**

Les ressources de l'association proviennent pour 2/3 de financement public, et 1/3 d'autofinancement. Dans cet autofinancement, on retrouve le chiffre d'affaires des stages, école et billetterie, la taxe d'apprentissage.

#### ➤ **Adéquation des moyens de production**

L'école est située sur la zone de la Manu. Elle dispose de bureaux, salle pédagogique et d'un chapiteau.

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

Bilan 2012

<b>Bilan</b>	
<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Actif immo net 114 230,00	Fonds propres 198 130,00 dont subv d'investissement 12 123,00
Actif circulant 217 701,00 dont disponibilités et VMP 72 154,00	Dettes financières moyen/long terme 21 157,00 Dettes financières court terme 0,00 Dettes d'exploitation 112 644,00
<b>Total actif 331 931,00</b>	<b>Total passif 331 931,00</b>

  

<b>Ratio de structuration financière</b>	
FdR 105 057	<b>Fonds de Roulement</b> = Fonds propres + Dettes financières moyen long terme - Actif immobilisé net
BFR 32 903	<b>Besoin en Fonds de Roulement</b> = Actif circulant - Disponibilité - Dette d'exploitation

Bilan 2013

<b>Bilan</b>	
<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Actif immo net 83 896,00	Fonds propres 186 062,00 dont subv d'investissement 818,00
Actif circulant 225 233,00 dont disponibilités et VMP 81 399,00	Dettes financières moyen/long terme 16 337,00 Dettes financières court terme 0,00 Dettes d'exploitation 106 730,00
<b>Total actif 309 129,00</b>	<b>Total passif 309 129,00</b>

  

<b>Ratio de structuration financière</b>	
FdR 118 503	<b>Fonds de Roulement</b> = Fonds propres + Dettes financières moyen long terme - Actif immobilisé net
BFR 37 104	<b>Besoin en Fonds de Roulement</b> = Actif circulant - Disponibilité - Dette d'exploitation

Compte de résultat 2012

<b>Compte de résultat</b>	
<b>Charges</b>	<b>Produits</b>
Charges d'exploitation 723 956,00	Produits d'exploitation 733 457,00 dont CA 109 044,00 dont subventions 569 600,00 dont aides à l'emploi 0,00
Charges financières 890,00	Prod. financiers 4 260,00
Charges exceptionnelles 30 949,00 IS 0,00	Prod. exceptionnels 15 073,00
Résultat d'exploitation 9 501,00	
Résultat net -3 005,00	

## Compte de résultat 2013

Compte de résultat		Produits	
Charges			
Charges d'exploitation	707 162,00	Produits d'exploitation	690 588,00
		dont CA	84 279,00
		dont subventions	562 775,00
		dont aides à l'emploi	0,00
Charges financières	804,00	Prod. financiers	3 733,00
Charges exceptionnelles	516,00	Prod. exceptionnels	12 305,00
IS	0,00		
Résultat d'exploitation	-16 574,00		
Résultat net	-1 856,00		

## 4. BILAN DU DIAGNOSTIC ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

### a) Demande de la structure dans le cadre du DLA

#### Atouts :

- Très bon ancrage territorial.
- Travail sur l'organisation déjà amorcé
- Statuts revus récemment.

#### Faiblesses :

- Fonctions de secrétaire et de Vice-Président vacantes.
- Besoin de ré-encrenner une meilleure cohésion d'équipe.

La directrice se rend compte de dysfonctionnements en interne.

Les difficultés se font sentir notamment au niveau de pôle pédagogique, le plus important de la structure.

Il y a des soucis avec certain salarié sur le travail en équipe et la pédagogie. Un salarié est en arrêt. [REDACTED]

Ce secteur pédagogique a connu des changements au niveau du personnel récemment.

L'assistante pédagogique est passée directrice pédagogique, et on note l'arrivée du coordinateur pédagogique qui est un ancien salarié et revient mais via l'éducation nationale. Ce dernier salarié devra être formé sur les outils internes qui ont évolué depuis son précédent départ.

Ces différents éléments amènent l'association à travailler sur son organisation.

Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice un certain nombre de modification ont déjà été faites :

- Modification des statuts
- Fiches de poste sur direction, postes administratifs et techniques.
- Organisation de nouvelles réunions bureau, équipe...
- Etc...

L'association nécessite un accompagnement d'un expert pour avoir un regard extérieur, et échanger avec l'intégralité des salariés en toute neutralité. Ces échanges permettront de bien déceler les problèmes de fonds afin de poursuivre le travail sur l'organisation déjà amorcé par la directrice avec tous les salariés.

#### A partir de ces observations de difficultés rencontrées

Les membres de la structure souhaitent qu'il y ait de prévu lors de l'accompagnement des temps de travail en dehors des locaux de l'école, ce qui imposera à chacun de prendre du recul.



### Quels membres de l'association participeront au DLA :

Président, intégralité des salariés.

### Objectifs attendus de l'accompagnement

Apporter un regard sur l'organisation et proposer des outils afin d'améliorer celle-ci au profit d'une pédagogie plus valorisante et d'une meilleure cohésion d'équipe.

#### b) Plan d'accompagnement global

Besoins diagnostiqués	Objectifs	Moyens	Calendrier
<b>Projet stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faire un état des lieux rapide du fonctionnement général de la structure</li><li>- Affiner avec l'association les axes du projet de la structure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- S'appuyer sur les documents permettant de comprendre le projet de l'association et les enjeux.</li><li>- Entretien avec la directrice et le président (rdv physique ou par outil type « Skype ») pour une réunion de cadrage</li><li>- Réunion de travail avec salariés, président et autres bénévoles</li></ul>	<b>5 jours</b> en 2015
<b>Organisation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Permettre une meilleure harmonie au sein de l'équipe</li><li>- Redéfinir les rôles de chacun et positionnement de chacun dans le fonctionnement de la structure. Permettre à l'association l'élaboration des fiches de poste (au niveau de la pédagogie notamment, qu'elle fera elle-même)</li><li>- Proposer des outils d'organisation adaptés</li><li>- Mise en place d'un plan de formation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- S'entretenir avec chaque salarié et directrice sur leur poste et leur fonction au sein de l'association.</li></ul>	

#### c) Cofinancement de l'intervention DLA

Co-financeur DLA	Conseil régional	CG	Association	Agglomération	DLA
Pourcentage					
Montant					