

APPUI LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DE
 DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE.

Nom de la structure	ACROTERRERRE
Adresse	Rue de Misacard, Lassigny
Date de création	2010
Statut juridique	SCOP
Secteur d'activité	Écoconstruction

LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

Le Dispositif Local d'Accompagnement est un dispositif national de soutien aux activités d'utilité sociale créatrices d'emplois.

Sur le département de l'Oise, le DLA est animé depuis 2004 par BGE Picardie.

Ce document établi par les chargés de mission de BGE Picardie est un élément central du dispositif. Il sert de base commune aux différents acteurs du dispositif – association, BGE Picardie, prestataire - pour la compréhension de la problématique de l'association.

Ce document est constitué de trois parties validées par l'association et enrichies par les partenaires du dispositif :

- **LE DIAGNOSTIC PARTAGE** : Le diagnostic est un état des lieux, une analyse de situation partagée entre le chargé de mission de BGE Picardie et le représentant de l'association (missions, activités, économie, ressources humaines, relation au territoire, vie associative,...), issu d'un ou plusieurs entretiens et d'une analyse documentaire. Il doit mettre en évidence les atouts de l'association, les difficultés éventuelles, les orientations prioritaires, et les perspectives de consolidation et/ou de développement, les problématiques et les besoins d'appui concernés, ainsi que les préconisations qui en découlent. Il est validé par l'association.
- **LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT** : Le plan d'accompagnement découle du diagnostic partagé et de la problématique identifiée par le chargé de mission de BGE Picardie. Celui-ci synthétise les besoins d'accompagnement et identifie les moyens d'y répondre qu'elle nécessite ou non la mobilisation du fond d'ingénierie du DLA.
- **LE CAHIER DES CHARGES** : Le cahier des charges définit les modalités de réponse des prestataires et de déroulement de l'accompagnement

PARTIE I - DIAGNOSTIC PARTAGE

LE CONTEXTE DE LA DEMANDE DE DLA

Un rendez-vous de diagnostic a été réalisé avec le directeur suite à une campagne de communication DLA.

Cette rencontre a permis de faire le point sur l'état actuel de la SCOP et de définir le plan d'accompagnement.

Dans ce cadre, le gérant de la SCOP et la chargée de mission DLA ont pu échanger, en particulier sur les évolutions récentes qui impactent le fonctionnement de la structure.

En 2015, la société rencontre certaines difficultés afin d'obtenir ses commandes. Les associés se voient contraint d'intervenir en tant que sous-traitants auprès de la SOGEA¹ sur d'importants marchés. Si le carnet de commandes 2016 a pour l'instant été entièrement contractualisé en direct, l'entreprise a engagé les démarches nécessaires afin de faciliter le développement de son marché dans le cadre des contrats de construction de maison individuelle. Cet agrément devrait permettre le développement d'une nouvelle offre basée sur le concept de maison clé en main.

PRESENTATION DE LA STRUCTURE

ACROTERRREa été créée en 2010, afin de mêler la conception d'une part et la réalisation d'autre part. Les 2 porteurs du projet ont choisi de se tourner vers la rénovation et la construction de maisons individuelles et d'extensions parce que c'est un domaine maîtrisé de par leur expérience antérieure, et parce qu'il est très peu représenté en Picardie sous sa forme écologique. Le système constructif retenu, l'ossature bois, reste à l'heure actuelle l'un des seuls permettant de répondre intégralement aux exigences du développement durable.

✓ *ACTIVITES ACTUELLES*

ACROTERRRE est une entreprise du bâtiment positionnée sur la « construction écologique » par le biais de :

- La construction neuve,
- L'isolation écologique,
- La construction ossature bois,
- Les enduits terre,
- Le bio climatisme,
- L'accompagnement des auto-constructeurs,
- Les études thermiques,
- Le conseil et la formation.

¹ Filiale de VINCI

✓ *LE PROJET SOCIAL*

Le caractère social et solidaire d'Acroterre repose sur le statut juridique de SCOP. La structure a également été agréée Entreprise solidaire par l'Unité Territoriale de la DIRECCTE de l'Oise en octobre 2014, pour une durée de deux ans.

La nature de l'activité s'appuie également sur la volonté de s'insérer dans une démarche de développement durable.

ENVIRONNEMENT

✓ *LES CLIENTS*

Le type de clientèle varie fortement d'une année sur l'autre. Au cours de l'année 2015, ACROTERRE a réalisé 50 % de son chiffre d'affaires auprès des structures publics, 35 % auprès des particuliers et 15 % dans le « tertiaire privé ».

✓ *Les Locaux*

Les bâtiments sont loués et sont situés à Lassigny. Ils sont composés :

- de bureaux : 50m²,
- d'une zone de fabrication : 300m²,
- d'une zone de stockage des murs et de chargement avec pont roulant et entrée poids lourd : 400m²,
- d'une zone de stockage complémentaire matériaux, zone couverte : 125m²,
- d'un terrain de 6000m².

✓ *LE TERRITOIRE*

Le lieu d'implantation de l'entreprise lui permet d'intervenir sur deux zones géographiques :

- La région Hauts-De-France
- Le bassin Parisien (Nord-Est)

✓ *LES RELATIONS PARTENARIALES*

Acroterre adhère à L'URSCOP et dispose d'un bon réseau local.

Partenaires financiers : Picardie Active, SOCODEN...

Partenaires locaux : SENS, réseau éco-habitat.....

✓ LA COMMUNICATION

La communication repose essentiellement sur le bouche-à-oreilles. Une nouvelle campagne de communication est prévue avec la refonte du site internet, la réalisation de nouvelles plaquettes et la participation à divers salons.

STRUCTURATION INTERNE

✓ LA GOUVERNANCE

Les prises de décisions sont constructives car tout le monde est impliqué. Au sein de la SCOP on dénombre sept associés dont cinq sont salariés ainsi que deux associés extérieurs.

✓ LA FONCTION EMPLOYEUR

La coopérative compte actuellement 7 salariés à temps plein :

- cinq personnes travaillent à la production,
- une personne au bureau d'études,
- une personne en charge du développement commercial.

Le Gérant de la SCOP est en charge du développement commercial.

LA DIMENSION FINANCIERE

Actif			Passif		
	2014	2015		2014	2015
Actif immobilisé net	87 695	92 988	Capitaux propres	122 979	35 692
Charges constatées d'avance	166	1522	Provisions risques et charges	0	0
Actif circulant	330 822	198 960	Emprunts et dettes	286 537	253 256
<i>Dont disponibilités</i>	0	0	Produits constatés d'avance	0	0
TOTAL ACTIF	418 517€	291 948€	TOTAL PASSIF	418 517€	291 948€

Compte de résultat en €					
CHARGES			PRODUITS		
	2014	2015		2014	2015
Charges d'exploitation	912 519	1 024 839	Produits d'exploitation	999 079	922 210
<i>Dont Masse salariale</i>	308 046	366 161	<i>Dont Chiffre d'affaires</i>	1 011 285	915 038
<i>Dont impôts, taxes et VA</i>	3827	6517	<i>Dont Subventions</i>	9180	0
Charges financières	2614	2988	Produits financiers	1316	17
Charges exceptionnelles	22 525	320	Produits exceptionnels	250	0
TOTAL DES CHARGES	958 478€	1 026 548€	TOTAL DES PRODUITS	1 000 645€	922 227€

Résultat Net	
2014	2015
42 167€	- 104 321€

L'activité :

Depuis 2011 et l'emménagement dans les locaux actuels, l'entreprise s'est orientée vers la construction semi-industrielle d'agrandissement et de maisons écologiques. Ce positionnement a permis une augmentation régulière du CA jusqu'en 2015.

➤ **Analyse de la situation en 2014 :**

- Le CA est en développement de 35 % par rapport à 2013.
- La SCOP fait un constat : le marché des particuliers a très nettement chuté et la concurrence sur ce même marché s'est accrue.

- Les secteurs publics et le tertiaire deviennent le segment le plus important de clientèle avec notamment le chantier de Noyon (20% du CA). En milieu d'année Acroterre commence à travailler exclusivement en tant que sous-traitant de SOGEA.
- Augmentation des salaires et charges sociales suite au recrutement de deux salariés en contrat d'apprentissage et du recours à deux CDD sur une période courte (+49%).
- La CAF est de 56.5 K grâce au retraitement des amortissements (21.2 K).
- La trésorerie nette au 31/12/2014 est négative (- 20.5 K) du fait d'une créance client importante (226 K), correspondant au retard de paiement de SOGEA.

➤ **Analyse de la situation en 2015 :**

- Le CA est en baisse de 11% par rapport à 2014.
- La SCOP rencontre des difficultés concernant : la gestion des créances clients (l'année 2015 a été réalisée entièrement en tant que sous-traitant auprès d'architecte), l'adaptation des charges à la saisonnalité de l'activité.
- La marge globale se détériore car les Achats et les charges externes continuent d'augmenter (21% du CA).
- Les salaires et charges sociales progressent encore suite à l'embauche de CDD pour 1.08 ETP (+11%).

Synthèse et analyse

La croissance de l'activité et de la rentabilité ont été relativement soutenues jusqu'en 2014. Le fort recul du marché de l'immobilier depuis 2012 couplé à l'organisation très artisanale s'est fait ressentir en revanche en 2015, incitant à se recentrer sur la stratégie de développement et son positionnement sur le marché.

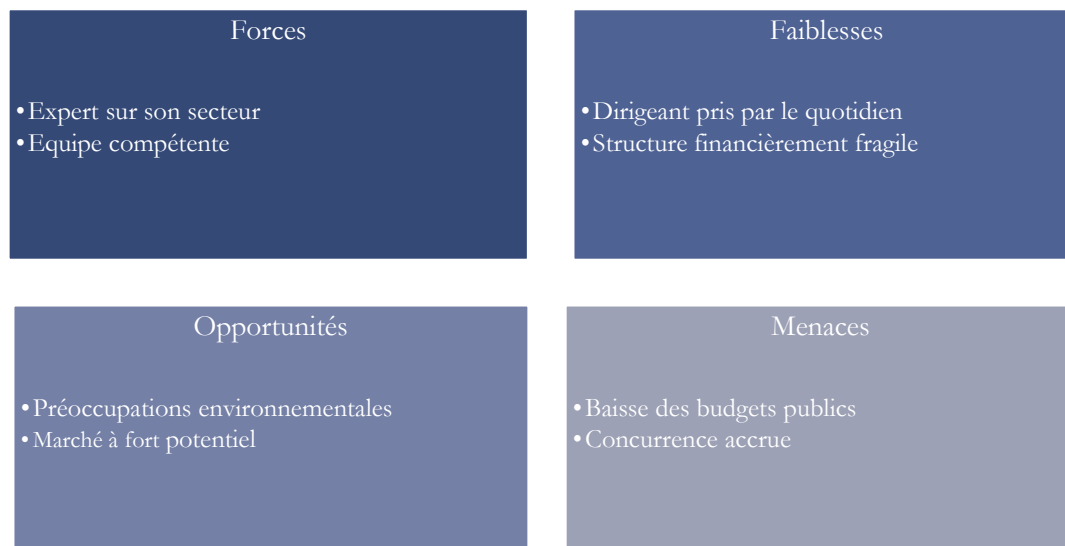
PARTIE II - PROBLEMATIQUE ET PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

LA PROBLEMATIQUE

Acroterre s'interroge sur son développement et sa pérennité. Elle souhaite réfléchir au développement de son activité.

La définition d'une stratégie de développement est nécessaire afin de consolider la situation financière. La SCOP ressent le besoin d'être accompagné dans la mise en place d'un modèle plus efficace qui lui permette de définir une politique de communication et de développement.

ANALYSE FORCES-FAIBLESSES



LE CONTENU DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

✓ *Actions avec mobilisation du Fond d'ingénierie DLA*

Axe 1 : Développement de la SCOP

- Elaborer un plan d'action opérationnel : Etats des lieux, identifier les cibles, les bénéficiaires directs...

Axe 2 : Recherche de financement

- Diversification des sources de financement et de trouver des partenaires stables sur le long terme.

Axe 3 : Les ressources humaines

- Détection des forces et faiblesses de l'organisation.
- Evaluer la disponibilité des ressources et anticiper les besoins futurs.

TYPE D'INTERVENTION : ingénierie individuelle

DUREE DE LA MISSION : La durée de cette mission ne devra pas excéder 4.5 jours

LE TABLEAU DES ENJEUX

Le tableau des enjeux ci-dessous reprend les indicateurs du plan d'accompagnement définis dans le cadre national du dispositif DLA.

Ce tableau met en évidence les enjeux les plus importants au regard de la problématique définie avec l'association. Il doit permettre au prestataire de bien cibler les dimensions sur lesquelles l'association a besoin d'un appui. Il doit également nous permettre de réaliser et qualifier l'impact de l'accompagnement lors d'un rendez-vous de suivi qui aura lieu quelques mois après la fin du travail.

Les indicateurs du plan d'accompagnement	Enjeu des indicateurs dans cet accompagnement						Remarques
	1	2	3	4	5	6	
Projet		●					La SCOP est au clair sur son projet.
Fonctionnement des instances		●					Cet aspect ne sera pas impacté par l'accompagnement.
Conditions d'exercice de l'activité (évolution, réorientation)					●		Enjeu important : développement de l'offre, ancrage sur le marché et à la consolidation de la démarche commerciale.
Consolidation de l'emploi					●		l'accompagnement devra permettre d'être au clair en termes de ressources humaines.
Ancrage territorial					●		L'ancrage territorial est un indicateur qui sera impacté : évaluer son impact sur le territoire afin d'être dans une démarche proactive.
Santé économique et financière					●		Acroterre devra trouver un équilibre financier afin de couvrir ses charges et diversifier ses financements.

PARTIE III - MODALITES DE LA REPONSE ET DE LA REALISATION DE LA MISSION

LES MODALITES DE REMISE DE LA PROPOSITION

La proposition doit comporter - obligatoirement :

- ✓ Une note méthodologique
- ✓ Le détail du nombre de journées,
 - Le prestataire devra indiquer comment il entend découper le travail sur site et le travail en bureau. Cette information sera indicative. Nous rappelons que le DLA est un dispositif d'accompagnement et que l'essentiel du travail doit se dérouler en présence de l'association.
- ✓ Un calendrier prévisionnel de réalisation de l'intervention
- ✓ Les compétences mises à disposition et les références significatives
- ✓ Le prix envisagé
 - Le dispositif local d'accompagnement de l'Oise ne pratique pas de prix fixe pour les prestations d'accompagnement. Néanmoins nous sommes attentifs à cette dimension. A titre d'information le prix de journée moyen sur le DLA de l'Oise est de 1050€.
 - Le prix devra être présenté TTC.

La proposition devra être adressée au plus tard, le 27 octobre 2016 par messagerie électronique à l'adresse suivante :

sonia.benamar@bge-picardie.org

LES MODALITES DE SELECTION DU PRESTATAIRE

Depuis sa mise en place au sein du BGE Picardie, le DLA associe les associations au choix du prestataire qui réalisera la mission.

En cas de besoin, la sélection pourra prendre la forme d'une rencontre d'une heure environ, découpée de manière souple entre une phase de présentation de la proposition par le prestataire puis une phase d'échange avec les responsables de la structure bénéficiaire.

Notre sélection du prestataire se base sur une grille d'analyse validée par nos pilotes.

Synthèse	
Nombre de jour d'accompagnement	4.5 jours
Date de retour des propositions	27 octobre 2016
Choix du prestataire	Octobre 2016
Lancement de l'accompagnement	Novembre 2016
Echéance de fin de mission	Décembre 2016