



NORD ACTIF
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



Diagnostic DLA

Centre Social du Centre Ville de Cambrai

Comité d'appui du Mardi 6 septembre 2016

Chargé de mission : Bertrand Cassel

Numéro de dossier : 565



SOMMAIRE

DIAGNOSTIC DLA	3
I. FICHE D'IDENTITE.....	3
II. HISTORIQUE ET ACTIVITES DE LA STRUCTURE	3
III. LA STRUCTURE ET SON ENVIRONNEMENT	6
IV) MOYENS HUMAINS ET MATERIELS.....	7
V) STRATEGIE COMMERCIALE ET COMMUNICATION EXTERNE	9
VI) ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	10
CONCLUSION ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT	11
CAHIER DES CHARGES DLA.....	15
I. PROPOSITION D'INGENIERIE DLA.....	15
II. AVIS DU COMITE D'APPUI	16
III. MODALITES D'INTERVENTION DU PRESTATAIRE CONSULTANT.....	17
ANNEXE 1 - CONSOLIDATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	18

DIAGNOSTIC DLA

I. Fiche d'identité

Nom de la structure : Centre Social du Centre Ville de Cambrai

Adresse : 9 Quai Saint Lazare

Code Postal : 59 400

Ville : Cambrai

Téléphone : 03 27 70 02 02

Mail : contact@centresocialcambrai.fr

Type de structure : Association

Numéro SIRET : 420 916 363 00021

Date de création : 01/10/1998

Secteur d'activité : Education Populaire

Prescripteur : En direct

Président : Monsieur Jaime ALBUQUERQUE

Référent DLA : Monsieur Olivier OUBRY

Fonction : Directeur - **Mail :** o.oubry@centresocialcambrai.fr

II. Historique et activités de la structure

Objet social :

Cette association a pour objet d'organiser, et gérer le Centre Social du Centre Ville de Cambrai :

- En fonction des quatre missions définies par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales qui sont :
 - Un équipement de quartier à vocation sociale globale ;
 - Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle ;
 - Un lieu d'animation de la vie sociale ;
 - Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices.

- Et en fonction notamment des objectifs suivants :
 - Favoriser l'expression des habitants, l'apprentissage et l'exercice de la citoyenneté ;
 - Valoriser les familles et responsabiliser les publics en difficulté d'insertion ;
 - Diversifier les activités du centre social pour répondre aux besoins exprimés par les habitants.

Activités :

Traditionnellement les centres sociaux organisent leurs actions par secteurs d'âge : Petite enfance, l'enfance, la jeunesse, Adultes, et familles.

Depuis plusieurs années, le centre social du centre ville a opté pour une organisation plus transversale, moins sectorielle qui favorise et stimule les projets d'actions communes. Cette organisation facilite les actions intergénérationnelles, la mixité des publics, et la collaboration entre les équipes, salariées ou bénévoles.

Le Centre social a été agréé par la CAF pour 4 ans : 2016 - 2019

Les activités du Centre Social s'organisent autour de trois pôles :

- Le pôle Animation Globale :

Ce pôle permet le développement d'actions citoyennes pour tous les habitants. Le projet s'articule autour de trois axes :

- La Citoyenneté : Afin que chacun, à tout âge, prenne part des projets communs source de développement social local : Comité des usagers, conseil des jeunes, conseil des adultes.
- La parentalité : pour accompagner au plus près les familles et les parents dans leur fonction.
- L'ouverture et le développement : pour accueillir toutes les personnes sans discriminations et répondre aux attentes des habitants : animation de quartier, soirées débats, journal de quartier, accès informatique pour tous.

- Le pôle Animation :

Dans ce pôle, de nombreuses activités sont proposées, de la toute petite enfance aux séniors.

Côté Famille :

- Un lieu d'accueil Enfants Parents
- Un accompagnement Familial et scolaire
- Des ateliers créatifs, des ateliers parentaux
- Des vacances et des sorties familiales
- Des soirées à thème
- Des activités sportives

Côté Enfance et Jeunesse :

- Un accueil de loisirs (3-17 ans)
- Un lieu d'accueil de loisirs de proximité (11-17ans)
- Un accueil jeune majeur (18-25 ans)
- Des séjours vacances

Côté Adulte :

- Des ateliers loisirs
- Des activités sportives
- Des sorties culturelles et de loisirs

- Le pôle Insertion :

Dans ce pôle, le Centre Social propose :

- Un accompagnement individuel et collectif,
- Des permanences sociales,

- Des projets individuels, ou collectifs,
- Des ateliers d'alphabétisation, de pratiques langagières,
- Des actions liées à la santé, au logement

Mais aussi :

- Un accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans par un animateur d'insertion de lutte contre les exclusions,
- Un suivi des Allocataires du RSA par un référent,
- Un PIJ
- Des permanences de partenaires : service social du Département, Club Prévention...
- Une permanence d'accès aux droits.

En 2015, le Centre Social comptabilise 554 adhérents (173 familles), et près de 500 usagers occasionnels (habitants, personnes issues d'autres associations lors des mises à disposition de salles, cyber centre, permanences sociales, PIF, accès aux droits, RSA,...)

Détail par catégories d'âges :

- 10 % pour les 0-6ans
- 19 % pour les 12-25ans
- 23 pour les 12-25 ans
- 32 % pour les 25-59 ans
- 16 % pour les + de 60 ans.

Le Centre Social a constaté une hausse de 5 % pour la catégorie adulte et séniors en 2015. La plupart fréquente les ateliers Français langues étrangères, les ateliers en direction des séniors, les ateliers culturels.

Une baisse de la fréquentation des accueils de loisirs, répercussion des nouveaux rythmes scolaires et l'arrêt des accueils périscolaires.

Sur le projet social 2012-2015, le centre social a accueilli 439 familles différentes soit 2037 adhérents et plus d 1200 usagers occasionnels représentant une évolution de + 66 % par rapport au projet 2008-2011.

Projets de la structure :

La phase importante de développement s'est déroulée de 2012 à 2014. Aujourd'hui, il s'agit davantage de pérenniser les actions engagées et mettre en phase opérationnelle le nouveau projet agréé (2016-2019).

Ce projet prévoit le développement d'action « hors-les-murs », un nouveau pôle à créer : le Pôle Accompagnement (permanences sociales et accompagnements de projets citoyens individuels et/ou collectifs)

Synthèse Activités et Projets :

Un projet social agréé de nouveau pour 4 ans. Ce projet social facilite les actions intergénérationnelles, la mixité des publics, et la collaboration entre les équipes, salariées ou bénévoles.

Des objectifs et valeurs clairement identifiés

Le CS connaît un fort développement de ses adhérents depuis son arrivée dans ses nouveaux locaux.

III. La structure et son environnement

1) Environnement socio-économique

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

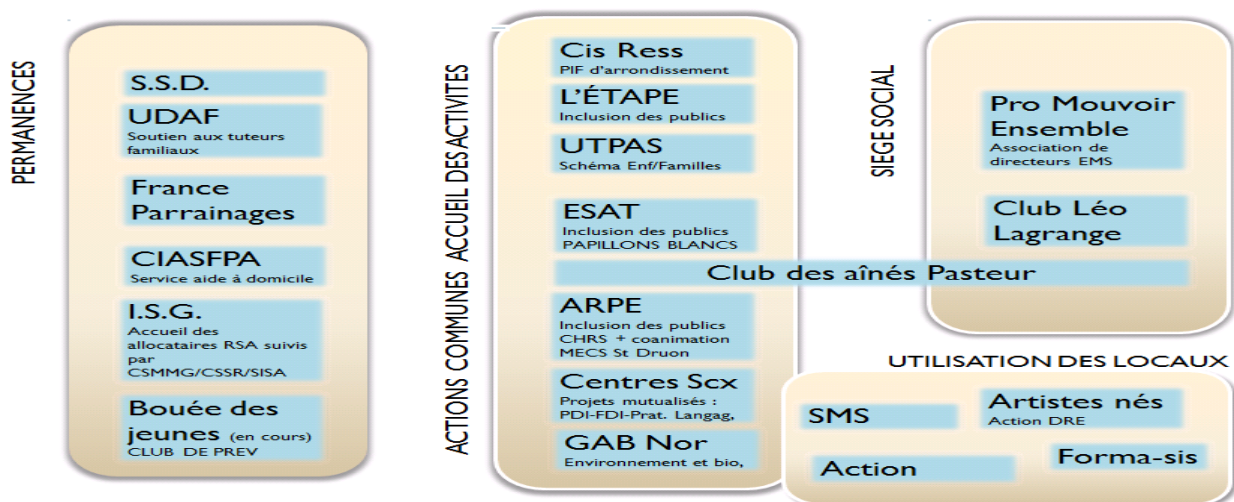
Fédération des Centre Sociaux du Nord : travail partenarial en reseau, formation des bénévoles, négociations accords cadres

Fédération Léo Lagrange : affiliation, adhésion et assurance RC

➤ Les partenariats :

Depuis 2012, des partenariats existent, se créent et se renforcent.

Outre les 3 institutions historiques (CAF, Département et Ville), les partenariats se développent dans plusieurs dimensions :



➤ Ancrage territorial/utilité sociale :

Le centre social est bien reconnu sur le territoire et offre une palette de service importante aux habitants du quartier. Les services proposés sont intergénérationnels, et favorise la mixité sociale. Le centre social a évidemment une réelle utilité sociale sur son quartier.

Depuis son installation dans ses nouveaux bâtiments, le centre social a vu son nombre d'utilisateurs développer fortement (+ 66 %).

➤ Relations bancaires

Le centre social est client du Credit Mutuel. Les relations sont bonnes (emprunts, découvert autorisé de 16500€)

Synthèse Environnement / Ancrage territorial :

Forte reconnaissance sur le territoire

Partenariat bien développé.

IV. Moyens humains et matériels

1) Les Moyens humains

a. La Gouvernance/ direction :

Fonction	Noms et prénoms
<i>Président</i>	Monsieur Jaime ALBUQUERQUE
<i>Secrétaire</i>	Madame Béatrice DEHAESE
<i>Trésorier</i>	Monsieur Alexandre LECLERCQ

Le conseil d'administration est composé aujourd'hui de 17 membres, et principalement des membres élus parmi les adhérents usagers.

Le conseil d'administration et bureau fonctionnent en bonne intelligence avec la direction du centre social et sont impliqués. A l'arrivée du directeur en en 2012, les membres ont suivi un cursus de formation pour faire évoluer leurs compétences. Le conseil d'Administration se réunit –a minima- 4 fois par an. Un bureau regle les affaires courantes et prépare les décisions a prendre.

b. Les salariés

Nombre de salariés : Dont contrats aidés :

Fonction :	CDI	CDD	Total ETP	Nb et Type de contrats aidés
Directeur	1		1	
Hotesse d'accueil/secretariat	1	1	1.57	CAE
Comptable	1		0.57	
Entretien/maintenance		2	1.14	CAE
Responsable Pole Animation	1		1	
Animateur Insertion	1		1	
Réferent RSA	1		0.5	
Animateur PAPsH		1	1	EAV
Animateur jeunesse		1	0.7	CAE
Animateur loisirs		4	2.3	CAE
Total :	6	9	10.78	

c. L'Organisation Interne

L'organisation actuelle du centre social est toujours en lien avec l'ancien projet social. Il est aujourd'hui important que le centre social revoit sa structuration interne en lien avec son nouveau projet social 2016-2019. Il y a aujourd'hui des nouvelles missions, des nouveaux postes, qui se sont créés pour répondre aux objectifs du nouveau projet.

Les nouvelles missions et tâches se mettent en place peu à peu mais il y a encore un grand travail d'accompagnement des salariés et de visibilité à réaliser. En effet, le nouveau projet social s'est orienté vers un objectif de décloisonnement et de développement de la polyvalence impliquant un changement important dans l'organisation.

De plus, il existe un organigramme mais à actualiser avec la nouvelle structuration à mettre en place. Il est également important de noter que le centre social connaît une baisse de ses effectifs depuis le début de l'année 2016 face aux baisses de financements. L'organisation est d'autant plus bousculée avec cette baisse d'effectifs (18 salariés en 2015 contre 14 en 2016).

Des fiches de poste existent mais uniquement pour les salariés en CDI. Les salariés en CDD disposent d'un contrat de travail avec une description complète de leurs missions.

	Oui/Non	Qui le fait ?
Existence d'une comptabilité ?	Oui	Comptable + directeur
Y-a-t-il un expert-comptable ?	Oui	Joël Pruvost
Y-a-t-il un commissaire aux comptes ?	oui	Joël Pruvost
Utilisation d'un logiciel comptable ? Si oui, lequel ?	Oui	Cloé

	Oui/Non	Qui le fait ?	Est-ce de qualité ? (Non, moyen, bien, très bien)
Tenue / suivi d'une comptabilité analytique pour les structures ayant plusieurs activités ?	Oui	Comptable + directeur	Bon
Edition de tableaux de bord ?	Oui	Comptable + directeur	Bon
Y-a-t-il un prévisionnel ?	Oui	Comptable + directeur	Bon
Y-a-t-il un prévisionnel de trésorerie ?	Oui	Comptable + directeur	Bon

2) Les Moyens matériels :

Le Centre Social dispose d'un nouvel équipement depuis 2012. Celui-ci est mis à disposition par la ville de Cambrai. Ce nouveau bâtiment a permis au centre social de connaître une phase de fort développement en 2012-2013.

Synthèse Moyens Humains et Matériels :

Une gouvernance formée et impliquée.

Une organisation bousculée par le nouveau projet social. Un besoin de restructurer l'organisation interne en lien avec les objectifs du projet social.

Un équipement neuf et adapté aux missions de l'association.

V. Stratégie commerciale et Communication externe

La communication est limitée à des plaquettes professionnelles, et un site Web.

Le centre social communique en fonction des projets mis en place afin d'informer les usagers de ceux-ci.

Il n'y a pas de réelle stratégie de communication mise en place.

VI. Analyse économique et financière

COMPTE DE RESULTAT :

€	COMPTES PASSES					
	31/12/2013	%	31/12/2014	%	31/12/2015	%
Chiffre d'affaires	36 336,0	100,0%	35 908,1	100,0%	25 026,0	100,0%
Autres subventions d'exploitation	424 443,1	1168,1%	486 514,8	1354,9%	463 536,2	1852,2%
Autres produits d'exploitation	9 204,7	25,3%	7 954,4	22,2%	3 271,0	13,1%
Total produits d'exploitation	469 983,8	1293,4%	530 377,3	1477,0%	491 833,2	1965,3%
Autres achats et charges externes	111 756,0	307,6%	95 578,9	266,2%	81 497,6	325,7%
Impôts et taxes	17 493,7	48,1%	7 654,0	21,3%	7 265,0	29,0%
Salaires	265 977,7	732,0%	308 558,3	859,3%	297 392,3	1188,3%
Charges sociales	87 080,1	239,7%	89 309,3	248,7%	90 404,6	361,2%
Dotations aux amortissements et aux prov.	19 988,7	55,0%	20 633,1	57,5%	21 024,6	84,0%
Total Charges d'exploitation	502 296,2	1382,4%	521 733,6	1453,0%	497 584,2	1988,3%
Résultat d'exploitation	-32 312,5	-88,9%	8 643,6	24,1%	-5 751,0	-23,0%
Résultat financier	-966,9	-2,7%	-504,5	-1,4%	-649,6	-2,6%
Résultat exceptionnel	42 630,0	117,3%	17 114,2	47,7%	21 901,5	87,5%
Impôt sur les sociétés	21,0	0,1%	18,0	0,1%	19,0	0,1%
Résultat net	9 329,7	25,7%	25 235,3	70,3%	15 481,9	61,9%

Détail des subventions	2013	2014	2015	2016
DDASS	9 000			
DRASS - ARS	6 000	21 000		
ACSE	10 000	10 300	11 000	27 000
Conseil Départemental	129 912	128 014	111 616	103 735
Ville de Cambrai	55 233	57 010	58 510	59 260
CAF	57 063	67 713	78 339	83 890
CNAF	100 521	102 848	102 891	109 560
Autres	8 960	2 070	10 550	20 050
Aides aux postes	47 754	97 559	90 630	73 645
Total	424 443	486 515	463 536	479 640

Depuis 2012-2013, le centre social s'est largement développé et les produits d'exploitation ont suivi ce développement.

De nouveaux financeurs, sollicités par des appels à projets ont apporté leur concours, en lien avec ce développement d'activité sur 2013 et 2014 (DDASS, ARS, et ACSE).

Le financement de la CNAF est stable, et la CAF du Nord renforce son accompagnement sur de nouveaux fonds. Elles représentent près de 40 % du budget.

Le Département maintient ses financements jusqu'en 2014, et affiche une baisse en 2015 de plus de 17 000 € sur divers projets. Le Département représente encore 24 % des financements publics.

Depuis 2014, le Centre social a fortement augmenté le recours aux contrats aidés en doublant les aides aux postes. Cette forte hausse rend plus dépendant aujourd'hui le Centre Social aux contrats aidés, et représente près de 20 % des subventions.

Enfin, la commune de Cambrai maintient ses financements d'année en année.

Globalement, le centre social a connu une hausse de ses financements publics en lien avec son développement (2013-2014), mais l'année 2015 marque quelques baisses, notamment du Département, et de l'arrêt de certains projets (ARS, DRASS...). Il faut également noter que le recours aux contrats aidés s'est largement développé. 2016 marque une nouvelle augmentation des financements publics.

En lien avec le développement, les charges de personnel ont également augmenté jusqu'en 2014 (+ 45 000 €). En ce qui concerne les charges extérieures, elles sont fluctuantes en fonction des appels à projets. Il faut noter une certaine maîtrise de celles-ci. On remarque bien une large baisse de ces charges à la suite de l'arrêt de certains projets (- 33 000 € entre 2013 et 2015).

Le Centre social réalise des excédents sur les trois dernières années marquant bien une certaine maîtrise de son budget.

Synthèse :

Une situation économique saine.

Un maintien global des financements publics

Des résultats excédentaires sur les trois dernières années.

Maitrise des charges de fonctionnement.

BILAN :

€ ACTIF	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Immobilisations corporelles	63 766,5	52 878,6	34 533,6
Immobilisations financières	745,3	745,3	745,3
Total Actif immobilisé	64 511,8	53 623,9	35 278,9
Subventions à recevoir	66 947,0	75 791,9	143 666,6
Disponibilités et VMP	91 156,0	103 187,6	90 082,2
Total Actif circulant	158 103,1	178 979,5	233 748,8
Total Actif	222 614,8	232 603,4	269 027,7

PASSIF	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Subventions d'investissement	17 074,6	14 798,6	45 129,9
Réserves	62 554,1	62 554,1	62 554,1
Report à nouveau	12 905,3	22 234,5	47 468,9
Résultat	9 329,2	25 234,3	15 481,9
Total Fonds propres	101 863,3	124 821,6	170 634,7
Dettes financières moyen/long terme	30 948,4	27 727,6	24 126,9
Dettes fournisseurs	24 644,9	16 392,3	15 440,8
Dettes fiscales et sociales	54 277,1	55 365,9	54 690,8
Autres dettes	3 081,2	8 296,1	4 134,6
Total Dettes circulantes	112 951,6	107 781,8	98 393,0
Produits constatés d'avance & Fonds dédiés	7 800,0		
Total Passif	222 614,8	232 603,4	269 027,7

Les fonds propres de l'association sont en nette augmentation depuis trois grâce au trois derniers résultats excédentaire et une hausse des subventions d'investissement. Les fonds propres représentent en fin d'année 2015 un peu plus de 4 mois de fonctionnement.

La trésorerie est en baisse en 2015, mais représentent un peu plus de 2 mois de fonctionnement. Cela reste insuffisant car l'autonomie idéale pour la gestion d'un centre social est de minimum trois mois.

Les créances de subventions ont largement augmenté sur l'année 2015 (75 791 en 2014 et 143 666 en 2015), principalement à des versements de plus en plus tardifs des soldes de financements publics

Les emprunts en cours sont liés au plan d'investissement réalisé lors de l'entrée dans les nouveaux locaux. Il a fallu renouveler l'équipement (qui affichait un taux de vétusté de 95%) et le mobilier.

€	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Ressources stables	132 811,7	152 549,2	194 761,6
Actif net immobilisé	64 511,8	53 623,9	35 278,9
Fonds de roulement	68 299,9	98 925,3	159 482,7
Subventions et aides à l'emploi	57,6	56,9	113,1
Dettes fournisseurs	80,5	62,6	69,2
Dettes fiscales et sociales	53,5	49,8	50,5
BFR	-22 856,1	-4 262,3	69 400,5
Trésorerie nette	91 156,0	103 187,6	90 082,2

La forte hausse des créances ont impacté le BFR qui connaît une forte variation. L'impact est néanmoins limité grâce à des ressources stables en nette augmentation (subv d'inv + résultat net). L'association dispose ainsi d'une trésorerie de 90 000 € couvrant 2.5 mois de fonctionnement.

CONCLUSION ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

FORCES

- Bonne reconnaissance
- Gouvernance et direction impliquée
- Nouveau projet social pour 4 ans
- Forte augmentation du nombre d'utilisateur
- Equipement neuf et adapté aux missions
- Une gestion économique saine

FAIBLESSES

- Une organisation à revoir en lien avec le nouveau projet social et les nouvelles missions. Un organigramme à actualiser.

OPPORTUNITES

- Nouveau projet
- Nouveaux besoins

MENACES

- Des effectifs en baisse
- Des financements en baisse
- Une équipe à soutenir et à accompagner dans le changement.
- Des fonds propres qui laissent peu de marge de manœuvre.

Les Besoins d'Accompagnement de la structure :

Problématique(s) repérée(s) :	Actions à entreprendre	Moyens mobilisables *
1. Une organisation non optimale en lien avec un nouveau projet social et des baisses de financement.	Restructuration interne	DLA

***la structure souhaite-t-elle associer un réseau à ce DLA ? Non**

Si oui, lequel :

CAHIER DES CHARGES DLA

I. Proposition d'ingénierie DLA

Contexte et Enjeux de l'accompagnement :

Le Centre Social du Centre Ville de Cambrai a démarré en 2016 son nouveau projet social agréé par la CAF jusqu'en 2019.

Ce nouveau projet est novateur et est axé sur des objectifs, et non plus par actions. De plus, le Centre Social prévoit une organisation plus transversale, moins sectorielle qui favorise et stimule les projets d'actions communes. Cette organisation facilite les actions intergénérationnelles, la mixité des publics, et la collaboration entre les équipes, salariées ou bénévoles.

Enfin, le projet social a été rédigé en lien avec les baisses en cours et à venir des financements publics entraînant une volonté de restructurer globalement l'organisation du centre social. En effet, le Centre Social s'est fixé comme objectifs de vouloir décroïsonner et rendre polyvalent un grand nombre de poste en interne. Cela implique donc de nouvelles missions, de nouvelles tâches, de nouveaux emplois à redéfinir sur les prochains mois et prochaines années pour répondre au projet social 2016-2019.

Ce changement n'est pas sans conséquence, et de nombreux salariés se posent de nombreuses questions, et sont parfois inquiets du fait d'un manque de clarification de leurs missions.

Les besoins d'accompagnement :

Face à cela, le Centre Social souhaite être accompagné sur la restructuration globale de son organisation interne afin de répondre aux objectifs de son nouveau projet social, et pour faire face aux baisses de financements qui impactent les effectifs actuels (- 4 salariés sur la fin d'année 2016).

L'accompagnement sur la réorganisation interne a pour objectifs de :

- ***Réactualiser l'organigramme, permettant de revoir les liens hiérarchiques notamment,***
- ***Revoir les fiches de poste, voire en créer, afin d'identifier les rôles et missions de chacun,***
- ***Rassurer les salariés sur les changements à venir,***
- ***Travailler sur une GPEC en lien avec le développement du centre social sur les 4 prochaines années,***
- ***Revoir certaines procédures internes,***
- ***Optimiser le temps de travail de chacun pour pallier à la baisse des effectifs,***
- ***Rendre efficaces les actions de chacun, et diminuer la charge de travail,***
- ***Permettre aux salariés de s'investir davantage dans leurs missions en ayant une visibilité totale sur leurs tâches,***
- ***Apaiser l'ambiance générale.***

Mission DLA	Type d'ingénierie DLA	Individuelle
	Nature de l'appui (sphères)	Stratégie RH
	Résultats / impacts attendus	Impact sur la l'organisation interne
	Période prévue	Octobre 2016 à mars 2017

Finalité attendue de l'accompagnement DLA :

- Réorganisation interne globale
- Actualisation de l'organigramme
- Fiches de poste à créer et à actualiser
- GPEC
- Optimiser l'organisation

II. Avis du comité d'appui

Le présent document sera porté à la connaissance du comité d'appui pour avis consultatif. Il est tenu à la confidentialité¹.

Comité d'appui sollicité le :	Mardi 6 septembre 2016
-------------------------------	------------------------

Avis et commentaires du comité d'appui :

Avis opérateur DLA sur « cofinancement » :

Structure ayant déjà bénéficié d'une ingénierie DLA : Oui Non

Si oui, avis sur le cofinancement par le bénéficiaire : Oui Non

Pourcentage de cofinancement éventuel :

¹ Cf ; règlement comité d'appui de l'opérateur DLA

III. Modalités d'intervention du prestataire consultant

Vous trouverez ci-dessous les modalités d'intervention du prestataire consultant, en lien avec l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) auquel vous avez répondu et consultable à l'adresse suivante : http://www.cressnpdc.org/IMG/pdf/ami_npdc.pdf

1) Calendrier de réalisation :

Les prestations d'accompagnement devront démarrer dès la notification faite par l'opérateur DLA, à l'issue du choix du prestataire.

Le délai de réalisation est de **6 mois (octobre 2016 à mars 2017)**.

Il comprend la production du rapport final, sauf retard dû aux commanditaires.

2) Budget

Le coût de l'intervention, comprenant la rédaction et la présentation du rapport final ne doit pas excéder : **5 000 € TTC**, tous frais compris².

3) Dépôt des dossiers :

Le prestataire devra fournir, à minima par mail, à l'opérateur DLA, NORD ACTIF, pour **le Vendredi 30 septembre 2016** :

- une présentation de sa structure et de ses références,
- une proposition méthodologique répondant au présent cahier des charges,
- un budget détaillé distinguant les différentes phases (nombre de jours et prix de journée),
- un calendrier de l'intervention.

4) Critères d'appréciation des offres :

Les critères de choix du prestataire chargé de la mission seront :

1. L'adéquation et pertinence de la proposition au regard des termes du cahier des charges :
 - *Contenu de la proposition : identification, compréhension du contexte et de la finalité de la mission*
 - *Méthodologie proposée : la présentation d'une trame d'entretien et la formulation des principales questions évaluatives et indicateurs de mesure seront des éléments forts d'appréciation de la compréhension de l'enjeu de l'étude*
 - *Le respect du calendrier envisagé*
 - *Le coût global rapporté à la prestation proposée présentation de données budgétaires détaillées sur le nombre de jours d'intervention.*
2. Les références / expériences antérieures probantes des consultants intervenants à l'échelle du territoire régional.
3. La connaissance du secteur et plus largement des familles « économie sociale » et « solidaire ».

5) Contact :

BERTRAND CASSEL, CHARGE DE MISSION, b.cassel@nordactif.org

NORD ACTIF, 677 AVENUE DE LA REPUBLIQUE, 59000 LILLE. TEL : 03 20 74 72 87

² Nota Bene : les aspects logistiques (transport, location de vidéoprojecteur, transmission des informations aux bénéficiaires, frais de reproduction) sont à la charge du prestataire.

ANNEXE 1 - CONSOLIDATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

La phase de consolidation fait référence à l'ensemble d'actions de suivi et d'évaluation suite à une ingénierie individuelle reçue par une structure ; Ces actions permettent d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et son appropriation, d'actualiser le plan d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins.

Cette phase de consolidation prévoit trois étapes :

- le bilan de l'ingénierie réalisé lors de la clôture de l'ingénierie,
- le suivi post ingénierie réalisé en N+2 : point sur la mise en œuvre du plan d'accompagnement, évaluation des effets de l'ingénierie, vérification de la cohérence du plan d'accompagnement, identification de nouveaux besoins,
- Evaluation et Mesure d'impact réalisé en N+2 : mesure des impacts de l'accompagnement sur l'évolution de la structure et collecte d'indicateurs (emplois et financiers) pour une valorisation au niveau national.

Le bénéficiaire s'engage à accueillir le chargé de mission DLA et lui transmettre les informations lui permettant de mener à bien cette phase de consolidation

I. EVOLUTION DE L'EMPLOI

Critères	Indicateurs	Barème	Notez en fonction du barème		Evolution
			...lors du diagnostic	...lors du Suivi	
Evolution du nombre d'emplois et pérennisation des postes	Nombre de salariés en CDI de droit commun	Nombre	6		
	Nombre de salariés en CDD de droit commun	Nombre			
	Nombre de salariés en contrats aidés	Nombre	9		
	Nombre d'ETP	Nombre	10.78		

II. APPRECIATION GENERALE

Signification note :

- 1 faible ou très insuffisant
- 2 insuffisant
- 3 moyens
- 4 satisfaisant, adapté correct
- 5 très bien ou très satisfaisant

	Au moment du diagnostic					Au suivi				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Projet associatif										
Est-il clair et actualisé ?				x						
Qualité du plan stratégique / plan de développement				x						
La structure et son environnement										
soutien du réseau ou de la fédération			x							
qualité des relations partenariales sur le plan opérationnel				x						
qualité des financements publics				x						
Connaissance de la concurrence directe et indirecte				x						
Maitrise de l'environnement légal et institutionnel				x						
Qualité de la relation bancaire			x							
Système de décision et gouvernance										
Vision claire de la répartition des pouvoirs de décision, des délégations...			x							
Clarté des rôles et responsabilités entre élus bénévoles (CA), bénévoles et équipe salariée			x							
Fluidité de la circulation des informations en interne et en externe			x							
Système organisationnel, ressources humaines et moyens matériels										
Clarté de la répartition des rôles et des tâches		x								
Formalisation des modalités internes d'organisation (ex organigramme, réunions d'équipe,...)		x								
souplesse de l'organisation		x								
Adéquation des moyens matériels				x						
Communication externe et stratégie commerciale										
Plan/stratégie de communication existant			x							
qualité des Outils de communication			x							
Stratégie commerciale			x							
Système Financier, organisation de la fonction comptable et financière ; outils de gestion et analyse économique et financière										
Utilisation efficace d'outils comptables et financiers (analytique, prévisionnels...)				x						
Situation économique			x							
Situation financière			x							