



PAS-DE-CALAIS **ACTIF**
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



Synthèse diagnostic

DLA

DROIT DE CITE

Comité d'appui du 09/07/2015



Région Européenne Entrepreneurante 2013

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	3
I. FICHE D'IDENTITE.....	3
II. HISTORIQUE ET ACTIVITES DE L'ASSOCIATION.....	3
DIAGNOSTIC DLA.....	7
III. LA STRUCTURE ET SON ENVIRONNEMENT	10
IV. MOYENS HUMAINS ET MATERIELS.....	11
V- ANALYSE FINANCIERE.....	17
PLAN D'ACCOMPAGNEMENT	24
I. LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA STRUCTURE	24
II. PROPOSITION D'INGENIERIE DLA.....	28
III. MESURE D'IMPACT DE LA PROBLEMATIQUE	29
AVIS DU COMITE D'APPUI.....	30
CAHIER DES CHARGES DLA	31
I. CALENDRIER DE REALISATION.....	31
II. BUDGET	31
III. DEPOT DES DOSSIERS.....	31
IV. CRITERES D'APPRECIATION DES OFFRES.....	31
V. STRUCTURES CONSULTEES.....	32
VI. CONTACT	32

PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

I. Fiche d'identité

DROIT DE CITE

Type de structure : Association Loi 1901

Date de création : 1991

Adhésion à un réseau : R.A.O.U.L

Nombre d'adhérents : 22 Communes

Agrément(s) : /

Adresse : rue Louis Blériot – Bâtiment G

Ville : Billy-Montigny

Code Postal : 62 420

Numéro de SIRET : 388 747 891 00033

Fax : /

Mail : direction@droitdecite.com

Site Internet : <http://www.droitdecite.com/>

Président : Bernard CZERWINSKI

Directeur : Laurent BRIDOUX

Référent DLA :

*Référent salarié Laurent BRIDOUX

Fonction : Directeur

Téléphone : 03.21.49.21.21

*Référent CA Bernard CZERWINSKI

Fonction : Président

II. Historique et activités de l'association

Secteur d'activité : Culture

Historique

Droit de Cité est une **association culturelle née en 1991** de la volonté de conjuguer des projets locaux et une coopération intercommunale dans le cadre d'un développement culturel concerté. Sa vocation est **d'impulser une dynamique sur le bassin minier du Pas de Calais en accompagnant les villes et leurs populations dans une démarche d'ouverture et de découverte culturelle**. L'association compte aujourd'hui **22 communes adhérentes** dans la CA de Lens-Liévin, dans celle d'Hénin-Carvin et sur Artois Comm. Elle a également tissé de nouveaux contacts avec des collectivités sur le Ternois et dans le Pays de l'Artois.

Le but de l'association est d'accompagner les communes dans leur développement culturel et d'élaborer avec celles-ci des interventions et des actions cohérentes autour de trois thématiques :

- La chanson, musique ;
- Le livre et la lecture ;
- Les arts de la rue.

L'association connaît en 1998 de grandes difficultés, d'abord internes relatif à un conflit entre un salarié et la direction, puis financières, Droit de Cité se trouve en 2001 au bord du dépôt de bilan. L'arrivée de Monsieur Bridoux au poste de directeur permet de redresser la situation et de stabiliser l'organisation interne. Elle entre, alors, dans une période de développement de son activité avec de nouveaux partenariats signés et la mise en place d'activités variées.

A partir de 2011, l'association connaît une nouvelle période difficile. Suite à la construction du Métaphone, sur le site du 9-9 bis, et sur proposition de la Communauté d'Agglomération Henin Carvin, elle s'installe sur le site en espérant intégrer un « pôle culturel » réunissant divers acteurs du territoire. Néanmoins, elle est confrontée à des problématiques diverses : locaux trop petits, sites non sécurisés, vols et incendies de matériel (dont 4 camions)... Dans un même temps, l'organisation d'une action résidence d'artistes auprès d'un groupe de musique francophone connu (Les Ogres de Barback) entraîne des charges importantes, non prévues initialement et qui constituent un élément de démarrage de la période déficitaire qui a suivie.

Très vite, elle se rend compte que cette nouvelle implantation à Oignies la pénalise et elle décide de déménager de nouveau : **elle intègre ses nouveaux locaux en Juillet 2013**, à Billy-Montigny. Très occupée par ces « incidents », elle ne se rend pas compte que l'exercice 2013 est très déséquilibré et le résultat largement déficitaire. Prenant conscience de cette situation tendue, Droit de Cité sollicite Pas de Calais Actif pour mettre en place **un plan de redressement dans le cadre d'un DASESS**.

En 2014, au terme de l'accompagnement, il apparaît nécessaire pour l'association de **consolider son niveau de fonds propres** : il est prévu que dès 2014, Droit de Cité parvienne à **atteindre 40 K€ de résultat et ceci sur 3 années**. Certaines activités sont mises à l'arrêt, et l'organisation est revue. L'association met alors en place des outils de suivi et comptables afin de pouvoir anticiper les décalages et les problématiques de trésorerie. Les résultats de 2014 sont à l'équilibre, mais l'objectif prévu n'a pas pu être atteint. La consolidation sera plus longue que prévue initialement, mais l'équipe salariée ainsi que les administrateurs s'impliquent fortement dans ce plan.

En 2015, Droit de Cité développe de nouveaux partenariats avec plusieurs collectivités : la commune de Tilloy les Mofflaines (Pays de l'Artois) ainsi qu'avec la CC d'Atrébatie. Des contacts ont été pris avec la CC d'Osartis Marquion et pourraient déboucher sur un nouveau partenariat. Toutefois, ces perspectives sont impactées par de nouveaux aléas négatifs. En effet, **l'association est une nouvelle fois touchée par les vols et dégradations** se sont ainsi 2 autres camions qui sont dérobés ainsi que du matériel stocké en l'attente d'événements dans la cour de l'association.

En juin, Droit de Cité obtient un financement dans le cadre du dispositif FIDESS en vue de tester la faisabilité d'un projet de pôle culturel (*cf. projet de la structure*). Aujourd'hui, il est important, en parallèle aux actions de redressement et de consolidation économique en cours, de stabiliser le fonctionnement interne. Le positionnement de Droit de Cité ainsi que son organisation doivent être questionnés afin de déterminer les perspectives de l'association.

Objet défini dans les statuts

Cette association a pour but l'organisation et le développement d'une action culturelle intercommunale à long terme en partenariat avec les communes adhérentes du Bassin Minier.

Activités

Dans le cadre de ses trois pôles d'activités, l'association développe depuis 25 ans de nombreuses actions au sein du Département. Elle met en place également des événements sur d'autres territoires (Festival Couvre-Feu en Loire Atlantique) et a été contacté par le Département de l'Aisne, dans le cadre de la réforme de la grande région. Elle participe enfin au Festival l'Humanité (Région Parisienne) en organisant la programmation de la 3^{ème} scène.

Le travail de l'équipe de Droit de Cité est d'être **en contact permanent avec les différents interlocuteurs au sein de chaque commune** (Elus, responsables des services culturels et des centres culturels, directeurs de MJC, etc.).

Ainsi Droit de Cité **collabore à la mise en place de projets intercommunaux, d'ateliers de pratiques artistiques**, la diffusion de spectacles, la formation et le soutien à la création l'accompagnement d'artistes et structuration de projet avec la participation des habitants...

Les différents projets culturels proposés par l'association sont :

Projets intercommunaux

Les Enchanteurs : Festival de chansons dans le Pas-de-Calais (mars/avril) - Le festival « Les Enchanteurs » associe 21 communes autour d'un projet culturel commun. Il est devenu un rendez-vous important pour la scène musicale et surtout pour la vie culturelle locale de chacune des villes associées. Pour l'édition 2015, **l'association a recensé 8 000 spectateurs**, en 26 dates.

Tarification : Place pour un concert autour de 10 € (26 organisés en 2015) - Pass tous les concerts 80 €.

Tiot Loupiot : salon d'éveil Culturel pour les 0-6 ans (octobre/novembre) - Cette action s'inscrit en continuité d'une démarche d'incitation et d'invitation à la lecture pour les tout-petits. Elle réunit une diversité de partenaires associatifs, institutionnels sur lesquels les villes s'appuient pour impulser la politique de lutte contre l'illettrisme. Cet événement regroupe un salon du livre pour la petite enfance, la mise en place d'un prix littéraire ainsi que des temps de rencontres avec des professionnels. Tiot Loupiot c'est chaque année plus de 100 animations sur 28 communes.

Les Artoises / village des cultures : festival de rue (juin) - Les villes de Rouvrois et Drocourt se sont associées à Droit de Cité pour organiser le festival de théâtre de rue "Les Artoises" en 2004. L'objectif était de proposer aux habitants d'un quartier de suivre, de vivre les saynètes, tout au long d'un samedi et dimanche après-midi. Expérience similaire à Noyelles Godault avec « le Village des Cultures » démarré en 2012.

Jazz Art : festival de jazz (octobre-novembre) – Les communes adhérentes de Marles-les-Mines, Houdain et Cambrin ainsi que l'association Culture Commune sont co-organisateurs de cet événement qui vise à promouvoir la musique jazz.

Tarification - Entrée pour un concert : 10/12 € - Jazz'PAss : 20 €

Y'a pas le feu : festival participatif, musiques actuelles (Juin) - mis en place pour la 2^{ème} fois cette année, il accueille près de **1 600 personnes sur 2 jours**. « L'objectif premier était de créer un festival de musiques actuelles dans la plus petite commune adhérente à l'association et d'y faire se rencontrer des artistes, des festivaliers et des habitants. Créer un projet commun, en partant de rien, si ce n'est de l'envie d'impulser sur le territoire un nouveau temps fort, voilà le second objectif de cette démarche. »

Tarifification – Pass entre 15 et 28 €

Le Village des Cultures

Le Village des cultures est un espace qui mêle musique, arts de rue, théâtre, arts plastiques et théâtre d'objets. Ce parcours culturel permet aux spectateurs de découvrir une autre approche du festival dans lequel le spectateur est aussi acteur. Il s'agit d'une nouvelle activité que l'association développe, pour la 1^{ère} fois hors de son territoire (à Arras) et financé à 100% par le Conseil Départemental.

Les résidences et créations

Chaque année, plusieurs projets artistiques sont accompagnés avec une résidence de création sur une des communes dans le domaine du conte et de la chanson. Droit de Cité accompagne aussi des villes adhérentes sur des projets spécifiques. Depuis 2012, l'association ne développe que peu ce type d'actions, en raison du manque de financement disponible.

Projet de la structure

Au niveau économique et financier...

Pour 2015, l'association **poursuivra ses efforts de redressement économique** suivant les préconisations formulées dans le cadre du DASESS. Elle souhaite parvenir à consolider ses fonds propres et atteindre un résultat bénéficiaire. Plusieurs actions ont été mises en œuvre en début d'année, dont la demande auprès du Conseil Départemental d'un **appui exceptionnel à hauteur de 45 K€ (en attente de validation) renouvelable sur 3 ans et permettant d'accompagner l'auto redressement de l'association.**

Au niveau du territoire d'intervention...

Sur la CALL, un travail est entrepris sur le secteur culturel par un consultant afin de déterminer les axes stratégiques et les actions à développer sur le territoire. L'intercommunalité a, en effet, repris cette compétence. Droit de Cité est identifié comme l'une des trois structures clés de la CALL et pourrait bénéficier de nouvelles demandes dans les mois à venir.

De plus, comme énoncé précédemment, plusieurs collectivités ont pris contact avec Droit de Cité afin de développer de nouveaux partenariats. Ceci a déjà été enclenché sur la **Commune de Tilloy les Mofflaines (Pays de l'Artois) ainsi qu'avec la CC d'Atrébatie**. Des perspectives sur la CC d'Osartis Marquion ont également été mises en avant. Enfin, des contacts avec la Région Picarde laissent présager une extension de son territoire d'intervention. La place de Droit de Cité dans la

future grande Région doit être prise en compte dans sa stratégie de consolidation et de développement.

Au niveau des communes, l'association souhaitent confirmer de futures adhésions/rencontres effectuées auprès de Aix Noulette – Hersin Coupigny – Bray Dunes – Vendin le vieil.

Au niveau de ses activités....

Concernant les actions mises en œuvre, pour **Tiot Loupiot**, en 2015, l'association est partenaire de la **DRAC et du Département du Pas de Calais dans le cadre du dispositif « Première page »**, qui vise à favoriser l'accès à la lecture pour les plus jeunes. Droit de Cité est un acteur clé du territoire sur cette thématique. Le Conseil Départemental souhaite pouvoir étendre la mise en place du prix littéraire (actuellement organisé sur 28 communes) à l'ensemble du Département. L'association aurait pour mission le « recrutement » de nouvelles communes partenaires, ainsi que leur accompagnement dans la mise en place opérationnelle de cette action.

Aujourd'hui l'association a positionné un salarié sur son pôle lecture, avec le développement possible de cet événement, **il serait nécessaire de faire appel à un nouveau salarié.**

Concernant le Festival Les Enchanteurs, l'association est en déficit sur cette action (près de 70 K€), il est prévu de « réduire la voilure » pour les années à venir. En effet, cet événement musical regroupe 4 têtes d'affiche ainsi qu'une vingtaine d'artistes découvertes ; jusqu'à il y a peu, le coût engendré par la venue de grands artistes était couvert par l'organisation de concerts de chanteurs moins connus, la situation est aujourd'hui inversée et il semble nécessaire de revoir cette action.

Le projet d'Agence Culturel...

L'association souhaite également développer un projet de pôle culturel. Pour se faire, elle a sollicité Pas de Calais Actif pour un **FIDESS** permettant la réalisation d'une étude action sur 9 mois. Ce projet vise à créer un lieu de vie et d'activité qui s'inscrit dans le développement du territoire.

Le Pôle est un lieu d'accueil mutualisé ouvert à tous et à tout type de collectif. Il favorise l'implication de chacun de ses usagers (sympathisants, usagers, résidents...) et suscite la coopération et la coproduction entre ses structures membres. Le défi est de réunir dans le même lieu : des manifestations culturelles, des ateliers, des surfaces d'expositions, ainsi que des bureaux et des activités commerciales.

L'association souhaite pouvoir développer 5 activités différentes au sein de ce pôle économique, culturel social et solidaire, pour la réalisation d'un projet commun autofinancé.

-Le Hangar : mise en location d'atelier pour artisans d'art et artistes ;

-Les Bureaux : espace de co-working et un ensemble de bureaux à destination des travailleurs indépendants et des compagnies artistiques ;

-Les Chambres d'Hôtes et le Gîte : lieu d'hébergement pour les activités du pôle et le tourisme ;

-Le Chapiteau : lieu de résidence et de diffusion ;

-La Cantine : bar-brasserie.

DIAGNOSTIC DLA

III. La structure et son environnement

L'environnement de l'association

Territoire d'intervention : CA Lens-Liévin, CA Hénin-Carvin, Artois Comm., Ternois, Pays de l'Artois (Intérieur et Sud du Département)

Nombre de bénéficiaires / d'usagers : 24 000 à 26 000 personnes

Liste des 22 communes adhérentes en 2015

Territoire de la CA Henin Carvin	Territoire de la CA Lens Liévin	Territoire d'Artois Comm.
Rouvroy Evin Malmaison Drocourt Noyelles Godault Leforest	Méricourt Harnes Billy Montigny Angres Grenay Sallaumines	Divion Houdain Marles les Mines Cambrin Auchy les Mines
Territoire d'Arras	Mazingarbe	
Tilloy les Mofflaines	Avion Noyelles sous Lens Annay sous Lens Aix Noulette	

8 Communes associées

Montigny en Gohelle Carvin Courrières Oignies Henin Beaumont	Lens Liévin	Bruay la Buisnière + Territoire de l'atreatie
--	----------------	--

Les acteurs de l'environnement

Les partenaires opérationnels : Réseau R.A.O.U.L, le Pharos, Culture Commune, Colère du Présent, L'Araignée, Di Dou Da, l'arrêt création, FRANF, Fil'Age, Artoiscope, PFM, Francofans, France Bleu Nord, Radio France, Insertim, Louvre Lens

Les partenaires financiers : Conseil Départemental du Pas de Calais, Conseil Régional du Nord-Pas de Calais, Etat, CA Lens-Liévin, CA Hénin-Carvin, Artois Comm., partenaires privés (Tadao, Crédit Mutuel, Révolt etc.), +.

Banque : L'association est suivie par le **Crédit Coopératif**, les relations sont bonnes. Elle dispose d'un découvert autorisé ainsi qu'un Dailly pour pallier ses problèmes de trésorerie. Elle a contracté plusieurs emprunts pour l'acquisition de matériel et de véhicules (l'un s'arrête mi 2015, le second fin 2015).

Son second établissement bancaire est le **Crédit Mutuel**.

Acteurs concurrentiels et complémentarité : L'association est bien ancrée sur son territoire, c'est un acteur reconnu dans le domaine culturel. Elle entretient de bonnes relations avec les associations locales œuvrant dans son secteur. Droit de Cité met en place plusieurs actions communes (Jazz Art avec Culture Commune, Salon du Livre avec Colères du Présent par exemple).

IV. Moyens humains et matériels

1) Les Moyens humains

a. Les bénévoles

Composition du bureau :

Fonction	Nom et prénom	Profession
<i>Président</i>	Bernard CZERWINSKI	Maire de Drocourt
<i>Vice-Président</i>	Guillaume SAYON	Adjoint a Avion
<i>Secrétaire général</i>	Marie Charlotte DUPUIS	Adjoint à Noyelles Godault
<i>Secrétaire Adjointe</i>	Christian CHAMPIRE	Maire de Grenay
<i>Trésorier</i>	Rose Marie JULIARD	Adjoint à Méricourt

Le Conseil d'Administration compte **25 membres**.

Implication des bénévoles de la structure et gouvernance

L'association est présidée par Bernard CZERWINSKI depuis 15 ans. Ceci permet de stabiliser la gouvernance, soumise aux calendriers et aux élections, les membres du bureau et du CA étant susceptibles de changer en fonction des résultats électoraux dans les communes adhérentes.

Les membres du bureau sont investis dans le fonctionnement associatif, ils participent notamment aux entretiens individuels afin de faire remonter les informations auprès de l'ensemble des administrateurs. Cette démarche initiée en 2014 permet de rapprocher l'équipe salariée du CA. Ils sont également très impliqués et soucieux de la situation économique et financière dans laquelle se trouve l'association. Les contacts téléphoniques et mails entre membres du bureau et directeur sont courant. **La transparence est au cœur de cette gouvernance.** Les autres administrateurs sont plus en retrait, ils participent essentiellement aux grandes rencontres (CA et AG).

L'association compte près de 60 bénévoles chaque année, qui apportent soutien et connaissances lors de l'organisation des différents événements. **Aujourd'hui, les statuts ne permettent pas l'adhésion individuelle,** les bénéficiaires, les bénévoles etc. ne peuvent adhérer à l'association. Ceci peut avoir un caractère frustrant lorsque ces derniers souhaitent s'investir pleinement dans le fonctionnement global. Il apparaît nécessaire de revoir ce point afin de favoriser l'entrée de nouveaux administrateurs pouvant ainsi redynamiser la gouvernance actuelle et permettre une représentativité plus grande de l'ensemble des parties prenantes de Droit de Cité.

Comme défini dans les statuts de l'association, **Droit de Cité est dirigée par un Conseil d'Administration composé de deux collèges.** Le premier collège regroupe les communes adhérentes (1 membre par commune) ; le second est constitué de membres individuels élus par l'AG.

Le bureau compte 5 administrateurs, il s'agit d'élus issus des communes adhérentes. Les 24 autres membres sont un représentant des 22 autres communes adhérentes (membres de droit) ainsi que 2 personnes de la société civile, administrateurs à titre individuel.

b. Les salariés

Nombre de salariés : 11 (9.15 ETP)

Dont contrats aidés : /

Fonction	CDI	CDD	Total ETP
Directeur	1		1
Communication	1		0.85
Chargés de production	3		2.3
Pôle technique	3		2.5
Pôle secrétariat	3		2.5
Total	11		9.15

Organisation des ressources humaines

L'association est dirigée par Laurent BRIDOUX depuis 14 ans, elle compte 11 salariés, tous en CDI. Droit de Cité est parvenue à stabiliser son organisation interne. En effet, entre 1991 à 2001, date d'arrivée de l'actuel directeur, l'association souffre de conflits internes et d'une difficulté à maintenir une continuité au sein de son équipe salariée. Sur cette période, se sont 4 directeurs qui vont se succéder. **En 1998, Droit de Cité fait face à un fort conflit entre un salarié et la direction**, situation de tension qui se clôturera à terme par le départ des deux salariés.

Aujourd'hui le climat est plus serein, toutefois, la direction est, dans certains cas, confrontée à des réactions de résistance aux changements. La période actuelle, dans laquelle évolue Droit de Cité, nécessite des modifications et des évolutions au sein de son schéma fonctionnel. **Certains salariés ne parviennent pas à se faire à ces évolutions**, et ne souhaitent pas modifier leurs habitudes de travail. Une situation complexe qui peut s'avérer à terme préjudiciable si elle n'est pas régulée. Le directeur souhaite également encadrer 2 des chargés de production afin de pouvoir favoriser leur implication dans la structure et permettre une meilleure gestion de leur temps de travail (délégation de responsabilité pour redynamiser par exemple).

Le directeur essaye de déléguer une partie de ses missions et de ses responsabilités. En 2010, l'association a pu être accompagnée sur sa GPEC, cette nécessité de parvenir à déléguer a été mise en avant et a donné lieu à une réorganisation interne, qui reste à approfondir.

En lien avec ce travail, il est aujourd'hui important de réaliser une analyse des RH de l'association afin de parvenir à lister les compétences, les ressources de chacun et apporter les réponses correctives face à des situations de manque ou de blocage. Ceci permettra à Droit de Cité **de disposer d'une connaissance fine sur les forces en présence** afin de pouvoir mieux déterminer et apprécier les perspectives qui s'offrent à elle.

Il semble **nécessaire de stabiliser l'organisation interne de l'association** afin de faire perdurer ce climat de confiance et de sérénité, qui pourrait être mis à mal en raison d'incompréhension. Le manque de transfert d'informations entre salariés est également à solutionner. **De plus, les derniers événements (vols et dégradations) viennent impacter la motivation des salariés**, ces derniers se sentent impuissants et découragés face à cette situation.

Aujourd'hui, des réunions d'équipes sont mises en place, mais leur organisation est tributaire des plannings des festivals. La volonté de les tenir chaque semaine est parfois ébranlée par des événements longs et ces dernières se voient décaler de plusieurs semaines. **Il est nécessaire de formaliser ces temps**, de déterminer un jour fixe, de proposer un ordre du jour et de rédiger des compte-rendu afin d'informer les salariés n'ayant pas pu être présents.

Depuis 5 ans, des entretiens individuels sont organisés chaque année afin de faire le point avec les salariés quant à leur activité, aux objectifs et aux perspectives.

Pour 2015-2016, des évolutions au sein de l'équipe salariée sont à prévoir :

-Passage de la **chargée de mission « lecture » à 0,8 ETP** (actuellement elle est à 0,3 ETP suite à des problématiques personnelles) ;

-**Embauche possible d'un salarié** (1 ETP) sur le pôle lecture, si le projet « Première page » est validé par le Département.

Impact du DLA dans la politique de pérennisation de l'emploi :

L'association est dans une situation économique et financière difficile depuis 2013. Grâce à l'intervention du cabinet Mouvens dans le cadre du DASESS, elle a obtenu des outils et des pistes de redressement. Prévue sur une durée de 3 ans, la consolidation de l'association nécessitera un délai plus long. Toutefois, toutes les actions préconisées sont mises en œuvre, le CA et la Direction, appuyée par le CAC et l'expert-comptable, réalisent un suivi quotidien. Les informations quant à la situation sont communiquées à l'ensemble des parties prenantes dans une logique de transparence et d'amélioration continue.

Dans la suite de cet accompagnement DASESS, il semble aujourd'hui nécessaire de réorganiser l'association en interne. En effet, un regard extérieur permettrait à Droit de Cité de pouvoir revoir son positionnement en tenant compte des forces et faiblesses en présence. Au niveau des RH, il apparaît nécessaire de stabiliser le fonctionnement général et de faire le point sur les compétences et besoins de formations de chacun.

La pérennisation de l'association doit passer par une remise à plat de l'organisation et à un état des lieux des ressources humaines, en lien avec le travail engagé au niveau économique et comptable.

Formation des salariés et des bénévoles

Le personnel dispose des formations initiales nécessaires à la mise en place des actions. L'association propose également des formations métier en vue de consolider les acquis et développer de nouvelles compétences.

Un plan de formation a été mis en place, en tenant compte des besoins exprimés lors des entretiens professionnels. Ce travail sera poursuivi en 2015 avec l'organisation des entretiens individuels. Les salariés ont pu suivre des modules sur les techniques d'accueil des publics notamment.

En 2014, le montant de sa cotisation s'élève à 5,5 K€. Son OPCA est l'AFDAS.

2) Moyens matériels

Les outils de communication : L'association dispose de **bons outils de communication sur ses événements**, notamment pour le Festival Les Enchanteurs. Les documents présentant l'association sont moins développés : une page Facebook a été créée pour communiquer, un site internet existe mais n'est pas détaillé (uniquement une page d'accueil). Il s'agit avant tout d'**actions de communication ponctuelles**. Il est à noter que les documents réalisés pour les événements sont faits dans des délais courts, en raison de négociations avec les artistes intervenants, ceci peut être pénalisant quant à la fréquentation du public.

L'association dispose d'une reconnaissance sur son territoire quant à ses compétences et aux actions menées, **elle parvient à développer son activité en l'absence d'une stratégie formalisée**.

Ceci pourrait toutefois faire l'objet sur le long terme d'une réflexion interne, le développement de documents de communication sur l'activité globale permettrait de d'accroître la visibilité de l'association et ainsi toucher de nouvelles communes.

Les moyens matériels : L'association loue désormais ses locaux à Billy-Montigny, au Pôle Associatif situé non loin du centre, rue Louis Blériot. Elle y dispose de très grands locaux, tout à fait adaptés pour l'équipe et le stockage éventuel de matériel. L'association se dit satisfaite d'avoir rejoint le cœur de ville (contrairement au site 9/9 bis sur Oignies) car cela correspond mieux à son objet et ses envies. Pour 2015, **le montant de la location s'élève à 17 K€.**

En 2012 et 2013, suite à l'incendie et au vol de deux camions, elle a fait l'acquisition de nouveaux véhicules. **Ces mêmes camions ont fait l'objet d'un vol en début 2015.**

L'association dispose de malles et matériel nécessaires à l'organisation d'événements musicaux. Elle dispose également du matériel informatique et bureautique pour mener à bien ses missions.

V. Analyse financière

Analyse des Bilans passés

ACTIF k€	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Immobilisations incorporelles	1,2	0,0	1,6
Immobilisations corporelles	98,3	79,1	61,1
Immobilisations financières	8,1	9,3	6,5
Total Actif immobilisé	107,6	88,4	69,1
Stocks et encours	0,0	0,0	0,0
Créances clients	58,1	84,4	43,8
Subventions à recevoir	109,9	81,7	116,3
Autres créances	23,4	14,5	11,1
Disponibilités et VMP	50,3	9,9	4,6
Total Actif circulant	241,7	190,5	175,7
Charges constatées d'avance et à répartir	3,7	6,9	3,6
Total Actif	353,0	285,9	248,5

PASSIF k€	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Fonds associatifs	30,0	29,0	19,0
Subventions d'investissement	0,0	0,0	0,0
Réserves	0,0	0,0	0,0
Report à nouveau	-4,1	-27,3	-151,5
Résultat	-23,2	-124,2	-2,2
Autres fonds propres	0,0	0,0	0,0
Total Fonds propres	2,7	-122,5	-134,7
Provisions pour risques et charges	0,0	0,0	0,0
Dettes financières moyen/long terme	78,6	96,5	140,7
Dettes financières court terme	0,0	33,8	4,7
Dettes fournisseurs	211,9	158,2	123,5
Dettes fiscales et sociales	59,7	92,9	107,6
Autres dettes	0,0	0,0	0,0
Total Dettes circulantes	350,3	381,3	376,5
Produits constatés d'avance & Fonds dédiés	0,0	27,1	6,7
Total Passif	353,0	285,9	248,5

Commentaires :

Nous constatons que l'association est dans une situation financière incertaine depuis 2012. **Le niveau de fonds propres déjà faible en 2012 devient fortement négatif dès 2013 (-122,5 K€), grevés par un résultat largement déficitaire (-1224,2 K€).** Sur 2014, la situation s'aggrave en raison

du cumul des déficits antérieurs (report à nouveau de -151,5 K€). Il apparaît nécessaire que l'association parvienne à résorber ces déficits et réussisse à consolider son niveau de fonds propres, il en va de la pérennisation de la structure.

Dans un même temps, **les investissements de l'association (achat de véhicules à répétition notamment lié aux pertes et vols) ont contribué à impacter l'assise financière de Droit de Cité**. En effet, dès 2013, bien que l'association contracte plusieurs emprunts bancaires auprès du Crédit Coopératif (**taux d'endettement 143%**), ces acquisitions viennent fragiliser la situation. Ses dettes financières sur le long terme atteignent 140,7 K€ en 2014 (+45% par rapport à 2013).

Analyse du cycle d'exploitation

(k€)	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	
Ressources stables	81,3	-26,0	6,0	€
Actif net immobilisé	107,6	88,4	69,1	€
Fonds de roulement	-26,3	-114,4	-63,1	€
Créances clients	38,0	52,3	30,8	(jours de C.A.)
Subventions et aides à l'emploi	66,5	55,8	51,0	(jours de subventions)
Dettes fournisseurs	83,9	63,3	45,2	(jours d'achats)
Dettes fiscales et sociales	71,7	74,3	88,2	(jours TVA+ch.soc.+impôts et taxes+I.S.)
BFR	-76,6	-90,6	-62,9	€
Trésorerie nette	50,3	-23,8	-0,2	€

Commentaires :

Le niveau de fonds propres largement déficitaire en 2013 vient impacter **le fonds de roulement insuffisant sur toute la période**. La situation s'améliore légèrement en 2014, grâce à la mise en place des préconisations formulées dans le cadre du DASESS notamment. Il est à hauteur de -63,1 K€. **Le BFR se creuse en 2013 en raison notamment des dettes de long terme contractées par l'association, en vue de financer ses investissements. En 2014, il atteint 62,9 K€.**

Le niveau de trésorerie positif en 2012 restait insuffisant. Dès 2013, la situation s'aggrave avec une trésorerie nette négative à hauteur de -23,8 K€. La diminution des délais de paiement aux fournisseurs et les retards de paiement des clients viennent impacter ce niveau de trésorerie. **L'association redresse la situation en 2014** (créances client à 30 jours, encaissement des subventions à 45 jours, retardement des décaissements pour les dettes fiscales et sociales), et parvient à atteindre une trésorerie nette à l'équilibre.

La situation est incertaine, l'association doit consolider son assise financière par un accroissement de ses fonds propres. Les résultats déficitaires impactent fortement la situation depuis 2013. **L'association a entrepris les démarches nécessaires à son redressement.** Elle suit à la lettre les préconisations formulées par le cabinet MOUVENS (suivi d'activités, suivi de trésorerie, maîtrise des charges, arrêt d'activités etc.). Le redressement prendra du temps mais pourra se faire grâce à l'implication et à la volonté des parties prenantes de Droit de Cité. Un **appui exceptionnel du Conseil Départemental du Pas de Calais à hauteur de 45 K€** (Commission Permanente de Juillet), pourrait permettre à l'association de combler une partie des déficits antérieurs.

Analyse du Compte de résultats

k€	31/12/2012	%	31/12/2013	%	31/12/2014	%
Chiffre d'affaires	467,6	38,7%	492,6	42,3%	434,0	31,2%
Production stockée et/ou immobilisée	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Aides à l'emploi	18,7	1,5%	6,6	0,6%	1,6	0,1%
Autres subventions d'exploitation	586,3	48,5%	528,4	45,4%	831,0	59,8%
Transfert de charges et reprise sur amort.	18,8	1,6%	15,4	1,3%	15,1	1,1%
Autres produits d'exploitation	118,0	9,8%	120,7	10,4%	108,7	7,8%
Total produits d'exploitation	1 209,4	100,0%	1 163,5	100,0%	1 390,4	100,0%
Achats de marchandises et matières prem.	13,5	1,1%	14,4	1,2%	13,0	0,9%
Autres achats et charges externes	759,5	62,8%	748,6	64,3%	821,0	59,0%
Impôts et taxes	18,5	1,5%	25,9	2,2%	17,3	1,2%
Salaires	315,7	26,1%	348,4	29,9%	349,7	25,2%
Charges sociales	122,1	10,1%	135,1	11,6%	156,6	11,3%
Dotations aux amortissements et aux prov.	41,5	3,4%	41,1	3,5%	33,0	2,4%
Autres charges d'exploitation	0,0	0,0%	0,0	0,0%	2,4	0,2%
Total Charges d'exploitation	1 270,7	105,1%	1 313,5	112,9%	1 393,1	100,2%
Résultat d'exploitation	-61,3	-5,1%	-149,9	-12,9%	-2,6	-0,2%
Résultat financier	-2,9	-0,2%	-3,6	-0,3%	-4,0	-0,3%
Résultat exceptionnel	40,9	3,4%	28,6	2,5%	4,4	0,3%
Résultat net	-23,2	-1,9%	-124,9	-10,7%	-2,2	-0,2%

Capacité d'Autofinancement	18,3	3,9%	-87,7	-17,8%	28,3	6,5%
----------------------------	------	------	-------	--------	------	------

Commentaires :

Produits

En 2013, les produits d'exploitation sont en baisse, ils atteignent 1 163,5 K€ (-4% par rapport à 2012). Malgré une hausse de son chiffre d'affaire (+5%), la baisse des aides publiques vient

impacter ce résultat. Les aides à l'emploi baissent de 67%, les subventions d'exploitation chutent quant à elle de 9,9%.

En 2014, l'association est parvenue à augmenter ses produits qui atteignent 1 390,4 K€ (+19,5%) grâce notamment à une hausse très forte des subventions publiques perçues (+57,2%), qui représentent 60% des produits (contre 45,4% en 2013). Cette croissance s'explique notamment par un **appui plus fort du Département auprès de la structure qui augmente son apport de 220 K€** pour l'organisation d'action spécifique (l'opération « Ch'mins de traverses » sur le territoire de l'arrageois). **Cette hausse permet notamment de pallier la baisse du chiffre d'affaires**, qui atteint 434 K€ en 2014 (soit 31,2% des produits contre 42,3% en 2013). L'arrêt de certaines activités (Les vendredis du conte notamment) ainsi que la volonté de consolidation de l'existant explique ce recul.

Les autres produits légèrement en baisse en 2014 constituent 7,8% des produits et sont composés des cotisations versées par les villes adhérentes à Droit de Cité. Ils sont à hauteur de 108,7 K€ en 2014.

Charges

Nous constatons que les charges d'exploitation sont supérieures aux produits sur toute la période. La situation déjà fragile en 2012 s'aggrave en 2013. Les charges atteignent 1 313,5 K€ ; alors que parallèlement les produits diminuent. **L'association est parvenue en 2014 à retrouver l'équilibre charges et produits** : les charges sont à hauteur de 1 393,1 K€. Il apparaît nécessaire de poursuivre les efforts pour maîtriser les charges d'exploitation afin de parvenir à dégager des bénéfices et ainsi renforcer les fonds propres de l'association.

En 2014, les charges d'exploitation se composent principalement de :

- Autres achats et charges externes : **821 K€ soit 59% des charges** (+9,7% par rapport à 2013). Ils correspondent principalement aux matériels et services extérieurs nécessaires pour l'organisation des événements. **Ce poste apparaît très élevé, au regard des actions menées. Il semble nécessaire de parvenir à limiter ces charges ;**
- Charges liées au personnel : elles atteignent **506,3 K€ en 2014 soit 36% des charges** (+4,7% par rapport à 2013).

Il en ressort un résultat d'exploitation déficitaire sur toute la période. En 2014, il est de -2,4 K€, ce qui laisse présager un avenir plus positif, via notamment une poursuite du travail enclenché sur la maîtrise des charges.

En 2012 et 2013, les résultats exceptionnels viennent limiter le déficit, ils correspondent en grande partie à des produits sur des exercices antérieurs. Le résultat net reste malgré tout également négatif entre 2012 et 2014. Il est quasiment à l'équilibre en 2014 (-2,2 K€). Les efforts de l'association permettent son redressement progressif. Toutefois, l'objectif des 60 K€ n'est pas atteint, l'association maintient son niveau actuel de fonds propres mais ne parvient pas à les consolider sur 2014. Le retour à l'équilibre est possible mais nécessitera plus de temps que prévu.

Prévisionnel 2015

k€	2015
Chiffre d'affaires	431,1
Production stockée et/ou immobilisée	0,0
Aides à l'emploi	5,0
Autres subventions d'exploitation	588,5
Transfert de charges et reprise sur amort.	0,0
Autres produits d'exploitation	118,0
Total produits d'exploitation	1 142,7
Achats de marchandises et matières prem.	61,1
Autres achats et charges externes	588,5
Impôts et taxes	0
Salaires	276,6
Charges sociales	134,4
Dotations aux amortissements et aux prov.	38,5
Autres charges d'exploitation	0,0
Total Charges d'exploitation	1 099,1
Résultat d'exploitation	43,5
Résultat financier	-5,7
Résultat exceptionnel	-7,7
Résultat net	30,1

Pour 2015, l'association souhaite poursuivre le travail enclenché sur ses charges. Il est prévu qu'elles atteignent 1 099,1K€, soit une diminution envisagée de plus de 20% par rapport à 2014. Le niveau de CA a été maintenu comme en 2014. Les subventions sont à hauteur de 588,5K€, cette baisse s'explique notamment par le non renouvellement de l'action financée par le Conseil Départemental « Ch'mins de Traverses ». Les produits ont été évalués à la baisse, toutefois il en ressort un **résultat d'exploitation positif de 43,5K€**.

Tableau des subventions

Subventions	2014	2015	Remarques
CR NPDC	130 000	130 000	Service culture CPOM 3 ^{ème} renouvellement
CR NPDC	53 000	53 000	DPIR
CD Pas de Calais	489 916	251 044	
Etat	0	17 000	DRJSCS
CALL	29 082	27 000	
CAHC	58 891	36 000	
Artois Comm.	60 000	60 000	
Privés	10 148	14 500	
Total	831 037 €	588 544 €	

SYNTHESE DES POINTS D'APPUI ET AXE DE PROGRES

SPHERES	Forces	Axes de progrès
SECTEUR D'ACTIVITE	Culture (musique, littérature, arts de la rue)	Déterminer le positionnement de l'association sur ce secteur : faut-il rester positionner sur tous les pôles ?
TERRITOIRE D'INTERVENTION	CALL – CAHC – Artois Comm. (20 communes adhérentes + 8 partenaires)	Ouverture vers de nouveaux territoires : Ternois et Pays d'Artois (commune de Tilloy) partenariats à formaliser. + Perspectives vers CC Osartis Marquion
BENEFICIAIRES	24 000 à 26 000 bénéficiaires : public important et divers Actions spécifiques menées auprès des jeunes enfants	Toucher de nouveaux publics
STRATEGIE ET PROJET	Situation de redressement qui nécessite la mise en place d'une réorganisation interne et le repositionnement de l'association.	Projet de pôle culturel en cours (FIDESS), nécessité de réfléchir au positionnement de l'association dans ce nouveau projet.
ACTIVITES	Plusieurs événements phares dans la Région. Acteur connu et reconnu pour son expertise.	Réflexion autour du pôle musique et de la poursuite des actions très coûteuses.
PARTENARIATS	Un CPOM avec le CR NPDC. Poursuite des partenariats existants avec les communes	Formaliser les nouveaux partenariats au travers de CPOM.
ORGANISATION INTERNE/ GESTION DE RESSOURCES HUMAINES	Stabilisation depuis 10 ans de l'organisation. Une équipe compétente, un directeur et un bureau pleinement investis.	Besoin de revoir les méthodes de travail et le positionnement de certains salariés. Des comportements de résistance au changement à accompagner. Etablir la liste des forces et des faiblesses au niveau RH
GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	L'association dispose d'un expert-comptable et d'un CAC. Depuis le DASESS, le suivi financier et comptable est fort et quotidien.	Nécessité de poursuivre les efforts mis en place et mise à jour des tableaux de bord.
SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE	Situation économique et financière de l'association très incertaine. Préconisations du DASESS en cours (3 résultats bénéficiaires à hauteur de 60 K€ pour consolider les fonds propres)	Une demande de subvention exceptionnelle a été formulée au CD62 (réponse en juillet) : 3 fois 45 K€ pour consolider la situation. En 2014, la situation est à l'équilibre après un déficit important en 2013, toutefois ce n'est pas suffisant. Nécessité de poursuivre les efforts pour s'assurer de la pérennisation de Droit de Cité. Consolider les fonds propres

PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

I. Les besoins d'accompagnement de la structure

Contexte et enjeux

Depuis 2013, l'association est dans une situation économique et financière très incertaine. Très proche de la mesure d'alerte par son CAC, Droit de Cité est parvenue à mobiliser les outils de consolidation et les partenaires nécessaires au maintien de son activité. Acteur culturel connu et reconnu sur ses territoires d'intervention et dans l'ensemble du département, elle dispose des connaissances et des compétences pour mener à bien ses missions. Partenaires privilégiés du Conseil Régional, du Conseil Départemental et des intercommunalités, son maintien dans le paysage associatif est un gage de dynamisme culturel et musical. Aujourd'hui sollicitée par de nouvelles institutions, à l'échelle de la future grande région notamment, mais également dans certaines intercommunalité du Pas de Calais ayant repris la compétence « culture », il est important qu'elle parvienne à trouver sa place.

Sa consolidation économique et financière passe par la clarification de son positionnement à la fois territorial et sectoriel. Son positionnement reste fonction de forces et des faiblesses auxquelles elle fait face, notamment en interne.

Besoins identifiés

Durant la phase pré-accompagnement, plusieurs besoins ont pu être identifiés et priorisés :

-Consolidation économique et financière : ce travail est en cours avec l'appui du CAC et de l'expert-comptable. Les préconisations formulées par le cabinet MOUVENS sont mises en place. Un suivi quotidien est assuré. Certaines réflexions (arrêt d'activités « non rentables ») sont également menées en interne. Les conclusions du DLA relatives aux RH permettront d'alimenter ces interrogations.

-Réorganisation interne : l'association est aujourd'hui confrontée à une situation difficile qui nécessite la mise en place de mesures correctives et de nouvelles organisations. Des réactions de résistance au changement de la part de certains salariés freinent la restructuration interne. Droit de Cité a, par le passé, fait face à des conflits interne, qu'elle est parvenue à solutionner pour mettre en place un climat de travail serein. Pour sécuriser ce cadre de travail, il semble nécessaire de relancer le dialogue et d'identifier les points de blocage afin de pouvoir développer des outils RH spécifiques.

De plus, il est nécessaire de mettre à plat les ressources en interne (lister les compétences, mettre en avant les manques) afin de pouvoir accompagner Droit de Cité dans l'identification de ses forces et de ses faiblesses. Ceci permettra à la structure de déterminer son positionnement vis-à-vis des acteurs locaux œuvrant dans son secteur.

-Accompagnement dans la définition de son positionnement et détermination de sa stratégie de développement : l'état des lieux RH, ainsi que la réorganisation interne, alimenteront cette réflexion. L'association souhaite pouvoir redéfinir son positionnement dans le paysage culturel. Elle s'interroge notamment sur la poursuite de certains pôles, tels que la musique : Le Festival des Enchanteurs nécessite 90% des recettes totales réalisées par l'association en billetterie et en subvention des communes partenaires ; chaque année ce pôle « coûte » 70 K€ à l'association.

De plus, l'extension de son territoire d'intervention est aujourd'hui pleinement questionnée face aux évolutions législatives et aux sollicitations qui lui parviennent. La question du positionnement est intimement liée à celle de sa stratégie sur 3 ans. Un regard extérieur sur ces réflexions est nécessaire pour alimenter le débat.

-Sécurisation des investissements et du matériel de l'association : Droit de Cité a fait face par 3 fois à des actes de vandalisme et à des vols. Le dernier en date, début 2015, a laissé des traces sur le dynamisme des équipes et a causé une perte financière importante. Afin de limiter ce risque par la suite, il serait nécessaire de mettre en place des mesures préventives (location d'un parking par exemple). Les coûts engendrés par cette location seraient moindres que le montant des préjudices subis depuis 2013 (vol d'un camion acheté en 2013 dont le prêt est en cours et matériel non amorti).

-Absence de stratégie de communication : par la suite, notamment avec l'arrivée de la Picardie, le champ d'intervention de l'association va fortement s'agrandir. De nouvelles intercommunalités pourraient faire appel à son expertise. Il semble pertinent de développer une stratégie de communication pour « toucher » ses nouveaux partenaires afin d'accroître la visibilité sur ses valeurs et ses compétences, et non plus uniquement sur les événements phares. Ceci n'est pas une priorité, la consolidation de l'existant constitue un besoin clé, mais la communication pour faire l'objet d'une réflexion interne sur le long terme.

Finalité attendue de l'accompagnement DLA

L'association souhaite bénéficier d'un regard extérieur afin de réaliser un état de ses forces et de ses faiblesses en interne afin de pouvoir déterminer son futur positionnement. Il visera donc à accompagner Droit de Cité dans sa réflexion quant à sa place dans son secteur et sur son territoire, afin de pouvoir identifier une stratégie de développement tenable et cohérente.

La mission s'articulera autour d'une **1^{ère} phase relative à son organisation interne**. Il est en effet nécessaire de fournir une plus grande lisibilité quant à ses ressources afin de disposer d'une connaissance fine sur les champs sur lesquels elle peut ou non intervenir. Ceci permettra par la suite de déterminer la stratégie. Seront ainsi mis en place dans cette première étape :

- Réalisation d'un **état des lieux des RH** (charge de travail de chacun, actions développées, attentes des salariés etc.) ;
- Listing des forces** (compétences, formations, expertises de l'équipe salariée et des bénévoles) ;
- Analyse de **l'adéquation entre les postes et les compétences** (formation, GPEC, embauche, arrêt de l'activité) ;
- Définition d'une organisation interne générale.

Ces éléments permettront d'alimenter la réflexion sur la stratégie, qui constitue la 2nd phase de l'accompagnement. Seront ainsi abordés les thématiques suivantes, afin de fournir des bases de travail à l'association :

- Les **acteurs locaux concurrentiels et complémentaires** : organisation de rencontres et/ou entretiens ;
- Les **partenaires financiers actuels et potentiels** : mise en place de rencontres (les besoins, les attentes, l'avis, les actions prévues) ;

-Le **secteur de la culture et positionnement de Droit de Cité** : pertinence du maintien de l'ensemble des actions (musique ?) ? Possibilité de « déléguer » à un autre partenaire (en lien avec le pôle culturel) ;

-Le **territoire d'intervention** : Maintenir l'existant ? Se développer ? Quelle stratégie pour demain ?

Nb : Les aspects économiques et financiers ne seront pas traités dans ce DLA. L'association dispose des outils et des préconisations nécessaires en la matière. Le consultant pourra disposer des informations issues du DASESS. L'intervention du consultant devra dans le cadre du DLA être complémentaire au travail effectué par MOUVENS lors du DASESS, et ne visera pas à proposer des outils de consolidation économique et financière.

Problématique(s) repérée(s) :	Actions à entreprendre	Moyens mobilisables
1. Consolidation économique et financière	-Poursuivre le travail enclenché -Consolider les fonds propres	FINES (07/15) Préconisations DASESS appliquées + suivi CAC
2. Réorganisation interne	-Outils d'intégration du changement -Etat des lieux RH -GPEC et plan de formation -Consolidation d'une nouvelle organisation	En interne avec OPCA + DLA
3. Définition du positionnement et de la stratégie	-Analyse des activités (rentabilité, public etc.) -Analyse des nouveaux territoires et potentiels de développement -Questionner les partenaires et acteurs locaux -Déterminer des potentielles stratégies tenant compte de ces éléments	
4. Sécurisation du matériel	-Trouver des solutions alternatives (location package, location véhicule) -Budgéter le nouvel investissement	Emprunt

5. Formalisation d'une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> -Définir le positionnement de Droit de Cité -Assoir les valeurs portées et l'expertise -Déterminer les cibles -Edition d'outils adaptés et ciblés 	En interne sur le Long terme
--	--	-------------------------------------

II. Proposition d'ingénierie DLA

Mission DLA	Type d'ingénierie DLA	Individuelle
	Nature de l'appui (sphères)	Restructuration RH et positionnement de l'association
	Résultats / impacts attendus	Consolidation de l'association et réorganisation interne
	Période prévue	Septembre 2015 à novembre 2015 (3 mois)

III. Mesure d'impact de la problématique

L'objectif de cette fiche est de mesurer les impacts de l'appui - conseil DLA

Ces différentes étapes sont :

1. la date du diagnostic réalisé par le chargé de mission du DLA
2. Quelques mois après l'appui-conseil dont la structure a bénéficié

Critères	Indicateurs	Barème	Notez en fonction du barème		Evolution en %
			...lors du diagnostic	...lors du SPA	
Evolution du nombre d'emplois et pérennisation des postes "permanents"	Nombre de salariés en CDI de droit commun	Nombre	11		
	Nombre de salariés en contrats aidés	Nombre	0		
	Nombre d'ETP	Nombre	9,15		
Impact sur la gestion de l'organisation interne	Existence de fiches de postes et de tâches dédiées salariés	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	2		
	Existence de profils de poste pour le recrutement	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	2		
	Existence d'un calendrier partagé	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	2		
	Existence d'entretiens individuels	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	4		
	Existence de réunions d'équipe régulières	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	2		
	Existence d'outils de communication interne	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	1		
Impact sur le développement de stratégies d'action	Formalisation d'un plan d'actions	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	1		
	Mise en place d'un rétro-planning	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	1		
	Mise en place du nouveau de la nouvelle activité	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	1		
	Montage du projet de la nouvelle activité sur le plan financier	Non=1 ; Débuté=2 ; Avancé=3 ; Oui=4	1		

VALIDATION DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSE

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 : 09 juillet 2015

Avis et commentaires du comité d'appui : FAVORABLE

/

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

¹ Cf. : règlement comité d'appui de l'opérateur DLA

CAHIER DES CHARGES DLA

I. 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 **3 mois (septembre 2015 à novembre 2015)**.

Il comprend le rapport final, sauf retard dû aux commanditaires.

II. 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.

III. Dépôt des dossiers

Le prestataire devra fournir, a minima, à l'**opérateur DLA**, PAS-DE-CALAIS ACTIF, pour le **29/07/2015**, par mail et/ou par courrier :

- 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.

IV. 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 ».

² Nota Bene : les aspects logistiques (location de vidéoprojecteur, transmission des informations aux bénéficiaires, frais de reproduction) sont à la charge du prestataire. Le DLA se chargera de trouver les lieux d'intervention

V. Structures consultées

IDO SPHERE
ENTREPRENDRE EN CULTURE
KATALYZ
L'AUTRE IDEE
7 LIEUX

VI. Contact

- CLEMENTINE COPPIN -
CHARGÉE DE MISSION DLA
PAS DE CALAIS ACTIF
23, RUE DU 11 NOVEMBRE
62 300 LENS
TEL : 06 72 79 01 16
FAX: 03 21 42 64 32
clementine.coppin@pasdecalaisactif.org

