

Suivi Post-Accompagnement – DLA 37

STRUCTURE : XXXXX

Diagnostic initial effectué le : 15/10/2004

Diagnostic de Suivi post Accompagnement effectué le : 10/04/2007

Etape 1 : Identification de la structure

XXXXX		
Nom et adresse de la structure : XXXXXX	Tél : XXXX Mail : XXXX	Date de création : JuilletXXXX N° SIRET : XXXX
Activité principale de la structure : Lutte contre l'illettrisme et analphabétisme	Présidente : Mme XXXX Directrice : Mme XXXX	

Secteurs d'activité d'après nomenclature DLA : 1) insertion 2) XXXXX

Le Projet associatif (cf statuts) :

L'association a pour objectif de lutter contre les exclusions et en particulier contre l'illettrisme à travers des actions de formations, de pratiques culturelles ...et ainsi de doter le public le plus défavorisé des clefs qui lui donnent accès à toutes les pratiques de la modernité.

Ces domaines d'intervention s'entendent **en matière de formations** : à l'intention des apprenants de manière individuelle ou collective, des formateurs. Ces actions n'étant pas limitées dans leurs formes, ...et **en matière de culture** : l'association pourra imaginer, concevoir et mettre en œuvre ou diffuser tout produit qu'elle jugera utile pour atteindre les objectifs liés à son objet.

Réseau associatif : fédération des ateliers de lutte contre l'illettrisme, membre de l'AXXXXXX, membre de la plateforme contre l'illettrisme de la Région Centre.

Etape 2 : Pour mémoire

1) Synthèse des problématiques identifiées au 15/10/2004

- Consolidation financière/recherche de financements
- Diversification des activités et promotion de celles-ci
- Structuration comptable et financière

L'association a participé à un ou des accompagnements collectifs dans le cadre du DLA, lesquels :

1. Ingénierie individuelle (janvier à mars 2005). Initialement, la 1ere mission devait permettre de rechercher de nouvelles pistes de financements. Quelques semaines après le début de l'accompagnement, l'association reçoit des réponses favorables de financeurs suite à des démarches préalables, ce qui oriente la mission vers une phase plus opérationnelle, soit :

- Elaboration d'un plan de communication par publics cibles.

2. Ingénierie collective puis individuelle (novembre à décembre 2005)

- Appui à la mise en place d'une comptabilité sous forme analytique adaptée aux compétences et outils de l'association.

Etape 3 : la mesure d'impact et évolution du contexte

1) Eléments de contexte

Après la démission de la coordinatrice au printemps 2006, le conseil d'administration de l'association procède au recrutement d'une directrice et d'une assistante de gestion en août et septembre 2006.

Ces recrutements donnent un nouvel élan à l'association et de nombreuses démarches sont entreprises par la nouvelle équipe pour restructurer en profondeur l'association, structure reconnue depuis plusieurs années pour son action spécifique sur le champ de la lutte contre l'illettrisme en milieu rural. Constatant une baisse de 26% du volume d'apprenants (250 apprenants), l'association souhaite redéployer son projet associatif.

Lors de l'entretien dans le cadre du DLA, nous avons échangé sur les démarches entreprises par la directrice, avec l'appui de sa collaboratrice et des administrateurs, depuis septembre 2006. Ces démarches constituent un **diagnostic global de l'association et projet de restructuration de la structure**.

Détail des actions menées depuis septembre 2006 :

Les axes d'intervention	RESULTATS OBTENUS Par la nouvelle équipe opérationnelle	AXES de PROGRES RESTANT A METTRE EN OEUVRE
STRUCTURATION ET PROFESSIONNALISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE (organisation interne)	<u>Du côté des instances dirigeantes bénévoles</u> > bureau et CA réguliers > commission financière et commission communication redynamisées (de nouveau une bonne couverture presse) <u>Equipe de bénévoles formateurs</u> 36 bénévoles répartis sur le territoire de l'arrondissement du XXX (soit 7 cantons y compris XXXX) Mise en place d'une nouvelle fiche de suivi par trimestre qui permet de comptabiliser les interventions des bénévoles et anticiper le bilan annuel.	Favoriser la participation des administrateurs aux instances (comités de pilotage) du secteur de lutte contre l'illettrisme pour développer leur connaissance du secteur, de ses enjeux, mais aussi des dynamiques de territoire. Les informations recueillies dans ces instances doivent permettre à l'association de réajuster son projet et/ou d'être force de proposition. Les bénévoles formateurs doivent être réinvestis dans le fonctionnement de l'association (exemple à travers des tâches administratives comme les mises sous-plis...) car pendant la période de transition, l'animation de cette équipe a été quelque peu délaissée. Aujourd'hui, se sentent encore un peu mis à l'écart. Axe à consolider = le management et l'animation de l'équipe des formateurs bénévoles car ils représentent la plus-value de l'association (offre de proximité) et permettent une large intervention sur le territoire. De nouveaux bénévoles arrivent en permanence. Cette équipe devrait atteindre 50 formateurs bénévoles fin 2007. Maintenir un rythme régulier de rencontres de l'ensemble de l'équipe et aménagement d'un espace propre à cette équipe.

	<p><u>Du côté de l'organisation du travail et du management</u> Modification des fiches de poste ; le poste de coordinatrice est remplacé pour un poste de direction, celui de secrétaire par un poste d'assistante de gestion. Ces modifications induisent des évolutions dans le fonctionnement. > Mise en place de procédures et délégations du conseil d'administration auprès de la directrice pour toute la gestion courante de l'association (signature de chèques, comptabilité) et de la gestion du personnel (suivi des CP et RTT)</p> <p>> Achat d'un logiciel comptabilité et de paie pour professionnaliser cette fonction</p> <p>> Mise en place de réunions d'équipes pour définir les méthodes pédagogiques, régulations et outils de suivi.</p>	<p>Démarches à poursuivre</p>
	<p><u>Du côté du projet</u> Formalisation de l'évaluation des activités : mise en place d'outils de valorisation de l'utilité sociale (fiche suivi intervention bénévole, définition de critères supplémentaires pour l'évaluation afin de répondre aux demandes des financeurs, utilisation de l'outil Access pour produire rapidement des analyses précises sur l'activité...)</p>	<p>Démarche à poursuivre voir développer</p>
<p>ADEQUATION ENTRE LES SERVICES RENDUS, LE PUBLIC VISE ET TERRITOIRE D'IMPLANTATION <i>(la structure et son environnement-activités, services, publics, territoire)</i></p>	<p>L'association existe depuis 20 ans : elle est reconnue localement mais également en dehors de son territoire, pour sa pratique pédagogique et son impact sur l'apprenant. Toutefois, la structure rencontre des difficultés à innover et à proposer de nouvelles actions. Pendant cette période, la nouvelle équipe s'est associée à un groupement solidaire pour répondre collectivement à un appel d'offre de la Région Centre sur la problématique de l'illettrisme en entreprise.</p> <p>Pour mieux comprendre l'environnement, les formateurs salariés seront responsables d'une zone territoriale. L'objectif est ici de favoriser la connaissance des autres acteurs de l'insertion, de développer les collaborations et le suivi des personnes, mais aussi d'adapter l'offre aux caractéristiques des territoires. Pour professionnaliser les actions, projet de création d'un poste de</p>	<p><u>Stratégie de développement à construire</u> : Conforter les valeurs de l'association (autonomie des personnes, confiance en soi, possibilité d'agir en tant que citoyen...) et les faire vivre tout en recherchant de nouveaux supports d'actions. <u>Pistes de développement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Illettrisme et emploi : très forte demande des partenaires sur ce champ (plan de Cohésion Sociale/ Maison de l'emploi). Sur cet axe, projet d'ateliers informatique, ce qui renvoie à un besoin d'investissement. ➤ Illettrisme et handicap ➤ Illettrisme et parentalité, ➤ Illettrisme et vie quotidienne.... <p>Démarche à poursuivre.</p>

	<p>coordinateur pédagogique. Du côté des partenaires financiers : Rédaction des bilans par actions et pour chaque partenaire (DDTEFP, FSE...). Cette démarche très lourde à formaliser (faute de tableaux de bords de l'activité pour 2006) a induit la mise en place d'outils et procédures pour gagner en efficacité.</p> <p>Rencontre avec chaque partenaire pour recueillir leurs attentes et pistes de partenariat</p> <p>Démarche de communication : article dans la presse locale</p>	<p>Démarche à poursuivre.</p> <p>A envisager : <u>instaurer un comité de pilotage</u> propre à l'association comme lieu d'échanges et de négociations avec ses partenaires (autour de l'utilité sociale et notion d'efficacité, valorisation de l'intervention bénévole comme offre de proximité et gain pour la collectivité...)</p> <p>Démarche à poursuivre régulièrement.</p>
STRUCTURATION FINANCIERE, FISCALE et SOCIALE	<p>Amélioration de la tenue de la comptabilité et du système de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> > formaliser la démarche d'évaluation des actions par des tableaux de suivis communs à l'équipe salariée permettant d'alimenter la comptabilité > Outiller la structure par des logiciels informatiques et notamment professionnaliser la gestion comptable par l'acquisition d'un logiciel de comptabilité et de paie. > Mise en conformité avec le droit du travail : restructuration de la GRH afin de régulariser certaines situations. > Plan de formation pour les salariés : projet de VAE pour une des salariées 	<p>A poursuivre :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Comptabilité analytique à optimiser > Développer l'analyse des coûts de revient et seuil de rentabilité pour mieux répondre au marché > Se doter d'outils permettant d'anticiper le besoin de financement lié au développement de nouvelles actions > Développement des compétences des salariés, des responsabilités et des diplômes : démarche à poursuivre.

2) Démarches de consolidation en cours :

- Cap'asso pour consolider le poste d'assistante de gestion
- Mesures financières : mieux connaître les seuils de rentabilité par actions (un atelier ne sera mis en place que sous certaine condition de rentabilité)
- Recherche action en cours financée dans le cadre de la mesure 10B du FSE, FNARS Centre : étude sur la situation de l'illettrisme dans les entreprises du territoire du Chinonais.

3) Analyse financière

➤ Pilotage financier/outil de gestion

	OUI/NON	Commentaires
Dispositif de contrôle financier	NON	Pas de commissaires aux comptes
Bilan et compte de résultats	OUI	
Comptabilité analytique	NON	
Outils de gestion	OUI	
Gestion du social en interne (paie, contrats de travail, déclarations...)	OUI	

➤ Répartition des ressources

Analyse des produits	2005		2006	
	Montant euros	%	Montant euros	%
Cotisations	?		?	
Prestations de services	5492	4%	3228	2,5%
Subventions	121324	95%	120684	96%
Aide à l'emploi	391		1899	1,5%
TOTAL	127207	100%	125811	

➤ Indicateurs

	2005		2006	
	Montant euros	%	Montant euros	%
Salaires	108200		124893	
Subventions exploitation	121324		120684	
Total produits	127911		128600	
Total charges	129141		143643	
Salaires/total charges		83%		87%
Subventions exploit ^o /total produits		95%		94%
Emprunt				
Fonds associatifs	45874		30786	
Total BILAN	67704		56202	
Emprunt/total BILAN				
Fonds associatifs /Total BILAN		68%		55%

Analyse du résultat	2005		2006	
	MONTANT	%	MONTANT	%
Résultat exploitation	3903		-16000	
Résultat financier	423		904	
Résultat exceptionnel	-5557		12	
Résultat net	-1230		-15087	

➤ La pérennisation et l'évolution des emplois au service des activités et du territoire

Situation initiale : 15/10/2004 Nombre d'emplois : 4, soit 3,6 ETP 1 coordinatrice 2 formateurs référent de secteur 1 secrétaire 1 femme de ménage <u>Dont</u> CDD : CDI : 5 Contrats aidés : 1 NSEJ	situation au 10/04/2007 Nombre d'emplois : 5 soit 4,8.ETP 1 directrice 3 formateurs 1 assistante de gestion 1 femme de ménage <u>Dont</u> CDD : 1 CDI : 5 Contrats aidés : 1 cap'asso (en cours d'étude), 1 CAE	Commentaires : Projet de création d'un poste de coordinateur pédagogique
---	--	---

Situation initiale : 15/10/2004 Bénévoles formateurs : 44	situation au 10/04/2007 Bénévoles formateurs : 36, ce qui représente 3 ETP	Commentaires : L'intervention bénévole constitue un réel prolongement de l'action des salariés.
--	--	---

Etape 4 : les suites à envisager

1) SYNTHÈSE DU Plan d'accompagnement au 23 avril 2007

Axes à consolider	Actions	Echéance	Moyens
STRUCTURATION ET PROFESSIONNALISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE	Développer les compétences et l'animation globale de l'équipe d'administrateurs, de bénévoles et salariés.	Septembre 2007	Conseil d'Administration et direction
ADEQUATION ENTRE LES SERVICES RENDUS, LE PUBLIC VISE ET TERRITOIRE D'IMPLANTATION	Définir un projet de développement à long terme Les pistes de développement (page 3) répondent-elles au besoin du marché ? Quelles en sont les possibilités de financement ?	Fin d'année 2007	Les personnes ressources du comité d'appui du DLA (cf page 7) peuvent-ils apporter des éléments de réponse ? + Prestataire DLA
STRUCTURATION FINANCIERE, FISCALE et SOCIALE	Développer les compétences en comptabilité associative et outiller la direction pour que la comptabilité soit un vrai outil de pilotage du projet	Novembre 2007	Prestataire DLA

2) Proposition d'accompagnement du DLA

En accord avec le Conseil d'Administration de l'association **XXX**, l'accompagnement de cette association par un prestataire du DLA doit lui permettre de :

➤ **définir une stratégie de développement et de consolidation financière**

Objectifs de la mission :

- vérifier la faisabilité des pistes de développement et de leurs financements potentiels, tout en recherchant la cohérence du projet associatif et la recherche de l'équilibre financier
- définir le positionnement de Lire et Dire dans le secteur de la lutte contre l'illettrisme

Résultats attendus :

- Accompagner le Conseil d'Administration et l'équipe salariée dans la définition des choix de développement
- Formalisation de la stratégie de développement et de consolidation à travers la co-production avec l'association d'un plan d'actions pour les années à venir.

➤ **d'appuyer sa stratégie de consolidation par des outils de gestion financière et comptable adaptés à l'activité et aux moyens de l'association**

Objectifs de la mission :

- Procéder à une analyse financière détaillée : analyse des coûts de revient, seuil de rentabilité par actions pour mieux répondre au marché
- Procéder aux améliorations des outils de contrôle de gestion et mettre en place une comptabilité analytique
- Construire des outils permettant d'anticiper le besoin de financement lié au développement de nouvelles actions : Construire les budgets prévisionnels pour de nouvelles actions
- Appui à la mise en œuvre opérationnelle des outils de gestion et acquisition des connaissances.

Durée totale estimée à 6 à 9 jours / Echéance : 31 novembre 2007.

Prestataires présélectionnés : IN EXTENSO

Méthodologie préconisée dans le déroulement de la mission :

- avec l'accord des membres de l'association prévoir une restitution de cet accompagnement en invitant les partenaires de l'association et personnes ressources du comité d'appui DLA sollicité sur ce dossier.

Approbation de la proposition d'intervention par l'association (date et signature) :

Les membres de l'association acceptent le contenu de la mission ci-dessus, confiée au prestataire et s'engagent à :

- fournir les informations nécessaires au prestataire
- se rendre disponibles pour les séances de travail avec le prestataire
- respecter le cahier des charges ci-dessus et le calendrier
- répondre au questionnaire de satisfaction du DLA en fin de mission
- répondre au suivi du DLA à travers un relevé annuel de l'emploi dans son association.

Date du bureau ou Conseil d'Administration validant ce document et proposition d'accompagnement du DLA : **accord donné le 2 mai 2007 auprès du DLA.**

Signature du président :

Commentaires de la chargée de mission DLA37:

Il semble opportun de faire un lien avec l'accompagnement de l'XXXX dont les thématiques d'accompagnement sont proches. Je propose que l'accompagnement puisse être mené par le même prestataire et qu'une démarche de concertation soit établie par le prestataire entre ces 2 associations.

Une restitution en comité d'appui pourrait être envisagée en fin d'année.

Avis du Comité d'Appui

Date : 04/05/2007

Référent : UREI, Mme Genuit

Avis :

Référent : DDTEFP, Mme Chaye

Avis : favorable

La situation de XXXX pourrait faire l'objet d'une longue rédaction. Pour faire court, nous avons identifié certains points relevés dans le diagnostic :

- des difficultés de gestion financière (pertes de capitaux propres en raison des déficits accumulés ; abandon de certains marchés après avoir constaté les pertes engendrées par leur réalisation...).
- un relationnel en partie dégradé aussi bien en interne (fuite des bénévoles), qu'en externe, avec certains partenaires.

Il n'en demeure pas moins que l'association a non seulement tenue une place importante sur le territoire en faveur de la population fragilisée par l'illettrisme, mais qu'elle a en outre démontré depuis 6 mois une réelle volonté d'évolution.

Je partage globalement les objectifs décrits dans le document. J'insisterai simplement sur la définition du "positionnement de XXXX dans le secteur de la lutte contre l'illettrisme" ; ce qui signifie déterminer des cibles de publics et donc de formation (illettrisme au sens strict, français langue étrangère, alphabétisation), mode de formation adaptés... A ce titre, une analyse des interactions avec l'offre de formation de l'APP XXXX me paraît impérative. Par ailleurs, l'association est très dépendante des fonds publics, tout particulièrement de subventions. Un des axes de développement pourrait être la formation en entreprise : outre le fait que cette solution peut permettre de lever des fonds privés (prestations), elle constitue par ailleurs un axe que nous souhaitons encourager dans le domaine des savoirs de base.

Sur la mutualisation avec l'AXXXX, je n'y vois que des avantages, notamment sur les questions relevant de la comptabilité et de la gestion (les problématiques sont effectivement proches).

R V

DDTEFP d'Indre et Loire

Référent : Pays du XXXX, M. NXXX

Avis : favorable

Il semblerait opportun que l'association se rapproche de l'action de la Maison de l'emploi du pays du Chinonais. En effet, l'association Lire et Dire doit pouvoir être identifiée comme étant le partenaire privilégié en matière de lutte contre l'illettrisme dans le réseau de partenaires de la Maison de l'emploi du pays du Chinonais.

Dans ce cadre, des financements sont sans doute disponibles pour des actions axées sur l'illettrisme et l'emploi. A ce jour, l'association Lire et Dire est bien connue des antennes de la Maison de l'emploi mais une reconnaissance plus affirmée passe des contacts réguliers avec la structure d'animation dirigée par Monsieur X.

XXX

Agent de développement du Pays du Chinonais

Référent : Conseil Général d'Indre-et-Loire, Mme Grosgeorges

Avis :

Référent : Réseau des CRIA, M. Ralema

Avis :

Référent : Communauté de Communes Chinon, Monsieur le Président

Avis :

Référent : Maison de l'Emploi du XXX, M. MORTIER

Avis :