



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



Synthèse diagnostic DLA

OFFICE CULTUREL D'ARRAS

Comité d'appui du 24/03/2016



GRUPE



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Région
Nord Pas de Calais - Picardie

SOMMAIRE

DIAGNOSTIC DLA	3
I. FICHE D'IDENTITE.....	3
II. HISTORIQUE ET ACTIVITES DE L'ASSOCIATION.....	4
III. LA STRUCTURE ET SON ENVIRONNEMENT	8
IV. MOYENS HUMAINS ET MATERIELS.....	9
V. STRATEGIE COMMERCIALE ET COMMUNICATION EXTERNE	12
VI. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	13
CONCLUSIONS ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT	19
PLAN D'ACCOMPAGNEMENT.....	22
I. PROPOSITION D'INGENIERIE DLA.....	22
II. AVIS DU COMITE D'APPUI	24
III. MODALITES D'INTERVENTION DU PRESTATAIRE	24
IV. CONTACT	25
ANNEXE – CONSOLIDATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	26
I. EVOLUTION DE L'EMPLOI	26
II. APPRECIATION GENERALE	26

DIAGNOSTIC DLA

I. Fiche d'identité

OFFICE CULTUREL D'ARRAS

Adresse : 61, Grand Place

Code Postal : 62 000

Téléphone : 03.21.15.09.19

Site Internet : www.office-culturel-arras.fr

Ville : ARRAS

Mail : arras.culturel@wanadoo.fr

Type de structure : Association Loi 1901

Numéro SIRET : 432 903 201 00023

Date de création : 17/06/2000

Agrément : /

Secteur d'activité : Culture

Adhésion à une fédération : URACEN

Nombre d'adhérents : 88 associations adhérentes

Prescripteur : Autre structure bénéficiaire d'un DLA (Di Dou Da)

Président : Bernard Sénéca

Directeur : Jean Desrais

Référent DLA : Jean Desrais

Fonction : Directeur

Téléphone : 03.21.15.09.19

Accompagnements /financements Pas de Calais Actif passés :

/

II. Historique et activités de l'association

Objet défini dans les statuts

- Promouvoir et développer la vie culturelle sous tous ses aspects à Arras
- Développer le tissu associatif culturel par une aide contractuelle aux associations et une présence sur le terrain
- Fédérer et organiser l'action culturelle
- Faciliter l'organisation de différentes manifestations

Historique

L'association Office Culturel d'Arras **voit le jour le 17 juin 2000**. Elle est née de la volonté des acteurs locaux **d'apporter une aide et un soutien aux associations culturelles Arrageoises**.

Monsieur Jean-Marie Vanlerenberghe, Maire d'Arras de l'époque, est à l'initiative du projet de création de l'Office Culturel. Son souhait lors de la création était de développer la vie culturelle Arrageoise par l'engagement associatif.

Lors de l'Assemblée Générale constitutive, l'association a pour mission de promouvoir et développer la vie culturelle à Arras, de développer le tissu associatif culturel, de fédérer et d'organiser l'action culturelle. Elle a également pour objectif de faciliter la vie associative : organisation de réunions, vitrine pour les associations, lieu d'échanges, lieu d'information, lieu d'animation, aide technique et matérielle, conseils....

Le poste de direction est créé en août 2000 et occupé par Monsieur Jean Desrais qui avait préalablement été associé aux réflexions liées à ce projet. Auparavant, il occupait la direction de l'Office de Tourisme. Au moment de sa prise de poste, il avait déjà une très bonne connaissance des acteurs et du milieu associatif Arrageois. Rapidement, **les associations Arrageoises expriment de nouveaux besoins et des demandes complémentaires** : besoin de soutien logistique, besoin d'outils de communication, besoin d'harmoniser la programmation culturelle, nécessité de la mise en place d'une billetterie, demande de mise à disposition de lieu de convivialité et de rencontres, aide à la création et promotion d'évènements, aide à la diffusion d'information, nécessité de créer un annuaire des associations... Il a donc fallu trouver des moyens pour assurer l'accueil des associations demandant de l'aide auprès de l'Office Culturel.

En juin 2000, lors de l'Assemblée Générale constitutive, un Conseil d'Administration provisoire est désigné, remplacé le 24 octobre 2000 par un conseil d'administration élu, **avec pour président, Monsieur Bernard Sénéca**.

Auparavant, le **30 août 2000, les locaux avaient été présentés aux associations** réunies et une cinquantaine d'associations devenaient adhérentes.

A cette époque, l'Office Culturel d'Arras dispose d'un hall d'accueil, d'un foyer, d'un secrétariat, d'une zone de travail et de réunions (1 salle de 4 pers, 1 salle de 12 pers, 1 salle de 35 pers, 1 salle de stockage de matériel et d'archivage).

Au fur et à mesure, **les associations adhérentes sont de plus en plus nombreuses** et il y a une **montée en puissance de l'occupation des bâtiments**, notamment en soirée.

On compte en **janvier 2002, 78 associations adhérentes**.

Tous les secteurs de la vie associative culturelle sont représentés : activités musicales, arts du spectacle, arts plastiques, photo, cinéma, collections, littérature, poésie, échanges culturels ... Les associations dont l'activité concerne la musique sont au nombre de 18 (chorales, orchestres, harmonies...), 19 autour du théâtre, et 14 autour des échanges culturels.

Le fonctionnement de l'office culturel permet **une grande flexibilité** avec peu de contraintes, ce qui correspond bien au fonctionnement des associations bénéficiaires des services proposés par l'Office Culturel.

Courant 2002, l'Office Culturel gagne du terrain suite au départ de l'ADAPEP qui occupait aussi les mêmes locaux. Cette **augmentation d'espace** va permettre d'accueillir au 1^{er} étage de nouvelles associations en pleine expansion et de réaliser, au rez-de-chaussée, une salle d'une jauge de 90 personnes. Cette salle répond aux besoins exprimés par les adhérents et va permettre d'organiser des conférences, des répétitions, des réunions, des expositions.

Parallèlement, l'association ouvre une pépinière d'associations dans laquelle sont hébergées, de façon transitoire, des associations porteuses d'un projet artistique et culturel innovant. En 2008, **l'association perd 55m²** au profit de l'Auberge de Jeunesse.

Pendant ces dix années écoulées, **l'Office a développé sa fréquentation tout en veillant à respecter les priorités de son projet culturel basé sur la rencontre, l'échange, la coopération et l'engagement**.

En 2016, 88 associations adhèrent à l'Office Culturel d'Arras. Celles-ci bénéficient d'un réel outil leur permettant de créer, de se développer de manière harmonieuse et pour certaines de se professionnaliser. Monsieur Jean Desrais occupe toujours le poste de direction. Il est assisté de Madame Marie Silvert qui occupe le poste de secrétaire à temps partiel depuis septembre 2013. Elle a remplacé une secrétaire dont l'emploi était auparavant mis à disposition par la Ville.

Activités

L'Office Culturel a été créé en 2000 dans le but d'apporter une aide et un soutien aux associations culturelles Arrageoises. Aujourd'hui, elle a toujours ce même rôle.

L'association accueille à ce jour 88 associations culturelles Arrageoises et elles évoluent quasiment toutes dans le champ de la pratique amateur. Elles bénéficient de **trois types de services** :

-Moyens logistiques et matériels : mise à disposition d'espaces pour les différentes activités des associations avec facilité d'accès, mise à disposition de matériels (salle informatique, impressions...)

-Accompagnement et appui à la gestion de la vie associative : conseils pour la création d'une association / d'un évènement, aide à la création d'outils de communication, pépinière, conseil à la gestion et aux demandes de subventions...

-Information : diffusion de l'information vers le grand public, aide à la promotion et à la communication sur les sorties, évènements, expos... (Animation du site internet, de la page Facebook, du blog, du forum des associations. Envoi d'un agenda pdf avec tous les évènements. Impression de l'annuaire des associations.)

Au-delà de ces services présentés, l'Office Culturel est **un réel lieu d'échanges, de rencontres, de découvertes**... un lieu de vie animé par les associations.

Projets de la structure

L'association soulève aujourd'hui **plusieurs éléments importants** :

-Le projet de l'association a été rédigé en 2000 et depuis aucune réécriture officielle n'a eu lieu. Les **membres du Conseil d'Administration se questionnent sur l'avenir de l'Office** et notent la nécessité de questionner le projet initial défini il y a quinze ans. Des réflexions sont en cours afin de faire émerger de nouvelles idées (consultations / tables rondes et questionnaires autour des attentes des associations et de la redéfinition du projet de l'Office).

-Les administrateurs souhaitent passer la main. Ils constatent un problème de renouvellement du bénévolat au sein de leur CA. **Monsieur Bernard Séneca, président depuis la création, aimerait quitter ses fonctions** lors de la prochaine Assemblée Générale de mai 2016 tout en étant assuré de son remplacement. Il constate, après quinze belles années, un certain essoufflement quant au portage de ce projet associatif et l'absence d'investissement de la part des membres des associations adhérentes. Les statuts actuels ne sont pas restrictifs quant à la possibilité de faire entrer de nouvelles personnes au sein du CA.

-Futur départ en retraite de Monsieur Desrais, directeur, départ envisagé d'ici fin 2017-début 2018. Ce départ pose la question de la transmission au sein de l'équipe salariée. La secrétaire actuellement en poste se forme afin de pouvoir assurer de nouvelles fonctions par la suite.

-Déménagement à l'horizon de septembre / octobre 2016 avec une répartition de l'ensemble des associations dans 2 espaces différents basés à Arras mais séparés géographiquement : le site principal dans l'Hospice St Pierre avec 604m² et une annexe au sein de l'Hospice St Eloi de 103m². Des locaux pourront aussi éventuellement être mutualisés avec le conservatoire qui est lui-même déjà installé dans l'Hospice St Pierre. L'ensemble de ces espaces représentent 707m² contre 830m² actuellement. **Cette nouvelle organisation a un impact sur l'activité actuelle.** D'une part, les expositions pourraient ne plus avoir lieu faute d'espace adapté et il n'y aura plus de lieu de restitutions publiques (2 espaces d'animations d'une jauge de 60 personnes max, absence de grande salle). D'autre part, l'Office Culturel ne connaît pas encore les charges liées à l'occupation de ces nouveaux espaces.

-Le financement de la Ville d'Arras, malgré une stabilité durant une dizaine d'années, connaît une baisse importante chaque année depuis 2 ans (8% en 2015, 8% en 2016, baisse annoncée en 2017). Elle était de 192 K€ en 2000 et sera de 151 K€ en 2016. Cette aide de la Ville est la seule subvention perçue par l'Office. **Cette baisse de financement, sans affecter les services aux associations, a engendré une diminution des animations, expositions, événements proposés par l'Office.**

Synthèse Activités et Projets :

L'association connaît une période de mutation (questionnement sur le projet stratégique de l'association, futur départ du directeur et du président, déménagement avec impact sur l'activité, diminution de la subvention de l'unique financeur, ralentissement des animations).

Quelle place pourrait-avoir l'Office Culturel dans le cadre du projet politique d'une redéfinition du territoire dit du « Grand Arras » ?

Elle souhaite vivement accompagner ces changements afin que l'Office Culturel puisse perdurer.

III. La structure et son environnement

1) Environnement socio-économique

Territoire d'intervention : Arras

Sur cette zone, aucun projet de ce type n'existe. Le soutien de la Ville d'Arras est fort.

Etude de la concurrence

Actuellement, il n'y a pas de structure assurant un service qui pourrait s'apparenter à celui de l'Office.

Etude de la demande et de son évolution

Le nombre d'associations adhérentes est stable depuis une dizaine d'années. Elle compte 88 associations adhérentes en 2016, 99% sont actives dans le champ de la pratique amateur.

2) Environnement partenarial

Les partenaires opérationnels :

Les associations adhérentes (Di dou da, Plan Séquence, Musique en roue libre, Radio PFM, et les quatre-vingt-quatre autres...).

Les partenaires financiers :

La Ville d'Arras apporte son soutien à l'Office Culturel à hauteur de 151 K€ en 2016. C'est l'unique financeur. Les relations avec la Ville sont bonnes ; l'ensemble des associations du paysage Arrageois est touché par une baisse des subventions octroyées par la Ville.

Acteurs concurrentiels et complémentarité :

Aujourd'hui, il n'y a pas de concurrence. Dans le cadre du déménagement à venir, l'association partagera (sur l'un des 2 sites) les locaux avec le Conservatoire à Rayonnement Départemental d'Arras. Ce conservatoire accueille 770 élèves et propose l'enseignement des trois disciplines : musique, danse et art dramatique. Ce partage de locaux pourrait éventuellement permettre de nouveaux partenariats avec l'Office. Il est possible de se questionner sur le rapprochement des pratiques amateurs et celles des jeunes du CRD.

Adhésion à un ou plusieurs réseaux :

Adhérente au réseau URACEN (Union Régionale des Associations Culturelles et Educatives du Nord Pas-de-Calais).

3) Relations bancaires

L'association possède ses comptes au Crédit Mutuel, les relations sont bonnes. Elle ne dispose pas d'autorisation de découvert, ni de dailly.

IV. Moyens humains et matériels

1) Les Moyens humains

a. La gouvernance et la direction

Composition du bureau :

Fonction	Nom et prénom	Profession
Président	SENECA Bernard	Retraité (commerçant horloger)
Vice-président 1	GUYO Jean-François	Retraité
Vice-président 2	BACQUART Jean-Pierre	Retraité
Vice-président 3	D'AMORE Jean-Jacques	Auto-entrepreneur en communication
Trésorier	DELREUX Bernard	Retraité
Trésorier adjoint	GARET Hervé	Maître d'œuvre / Architecte
Secrétaire	JUSKOWIAK Martine	Enseignante

Le Conseil d'Administration compte **20 membres (dont 5 représentants institutionnels de la Ville)**

Nombre de bénévoles réguliers : **10 bénévoles**

Implication des bénévoles de la structure et gouvernance

Le Conseil d'Administration, composé de 20 membres, se réunit 5 fois par an. Le bureau de l'association est composé d'un président, de 3 vice-présidents, d'un trésorier, d'un trésorier adjoint, d'un secrétaire, d'un secrétaire-adjoint et de deux autres membres. Il se réunit de manière informelle à l'Office Culturel. Les passages réguliers des membres du bureau au sein de l'Office permettent une bonne communication et une bonne ambiance entre l'équipe salariée et les administrateurs. Les décisions stratégiques se prennent de manière collective. Les décisions liées au quotidien appartiennent au directeur. La venue de manière régulière du président permet des échanges fréquents. Le président, le trésorier ainsi que le directeur disposent de la signature. Si des sommes importantes doivent être engagées alors la décision est prise en CA.

b. Les salariés

Nombre de salariés : 3 salariés soit 2.8 ETP

Dont contrats aidés : 1 salarié soit 0.9 ETP

Fonction	CDI	CDD	Total ETP	Nombre et type de contrats aidés
Direction	X		1	
Secrétaire	X		0.9	
Agent d'entretien		X	0.9	CAE CUI (arrêt fin juin 2016 avec renouvellement possible)
Total	2	1	2.8	

c. L'organisation interne

Organisation des ressources humaines

L'association compte 3 salariés (le poste d'agent d'entretien pouvant être remis en question en fonction des nouvelles conditions proposées par la Ville à l'occasion du déménagement dans de futurs locaux). Elle ne dispose pas d'organigramme mais Monsieur Desrais assure la fonction de direction.

Les réunions d'équipe se font de manière informelle. La communication est fluide entre les salariés ainsi qu'entre les salariés et les administrateurs.

L'association est rattachée à la Convention Collective de l'animation socioculturelle (N°3246).

Madame Silvert, secrétaire, suivra une formation continue à distance « gestion des associations » sur une année via le CNAM, à compter d'octobre 2016 avec obtention d'un certificat à l'issue de celle-ci.

Le Conseil d'Administration et l'équipe salariée anticipent les questions liées à la transmission. Ils souhaiteraient une montée en compétences de la secrétaire actuelle. Malgré cette réorganisation envisagée d'ici début 2018, il est prévu le maintien de deux postes salariés (direction + secrétariat).

Une fiche de poste pour la secrétaire avait été réalisée lors de son arrivée en septembre 2013. Elle n'est aujourd'hui plus à jour puisque l'organisation interne a évolué.

Le directeur actuel assure la comptabilité (logiciel SAGE) et la paie (logiciel CIEL). Il utilise un plan de trésorerie dont il assure le suivi. Il réalise un budget prévisionnel qu'il met à jour. Il n'y a pas d'expert-comptable. Il y a un commissaire aux comptes qui finalise les documents comptables. Il n'y a pas de comptabilité analytique car l'association n'en n'a pas l'utilité.

Formation des salariés et des bénévoles

L'OPCA est Uniformalion.

L'association n'a pas de plan de formation. Le directeur part en retraite et ne souhaite pas se former.

La secrétaire suivra une formation continue à distance « gestion des associations » sur une année via le CNAM avec obtention d'un certificat à l'issue de celle-ci.

2) Moyens matériels

Local :

L'association bénéficie de locaux situés Grand Place à Arras. Les bureaux actuels d'une surface de 830m² sont correctement équipés et correspondent aux besoins de l'activité. L'association dispose de différents espaces permettant l'accueil des associations ainsi que l'organisation d'évènements (spectacles, réunions, répétitions, assemblées générales...)

Une collaboration avec la Ville présente un modèle hybride : une partie des locaux fait l'objet d'une mise à disposition et une partie est en location. L'association verse annuellement 13 K€ à la Ville pour cette location.

En septembre-octobre 2016, l'association doit quitter ses bureaux situés sur la Grand Place et se voit attribuer de nouveaux locaux par la Ville. La répartition des associations sur 2 sites différents pourrait avoir des répercussions sur l'activité.

Matériel divers :

L'association dispose d'ordinateurs assez récents. Quelques amortissements liés à l'achat de matériels sont en cours.

Synthèse Moyens Humains et Matériels :

Les relations entre les bénévoles et les salariés sont de qualité et les décisions se prennent de manière collective. Un noyau fort composé d'une dizaine de bénévoles (dont les membres du bureau) est investi dans la vie de l'association. Certains des membres du CA souhaiteraient passer la main. Ils constatent un essoufflement et un problème de renouvellement du bénévolat au sein de leur conseil.

Le futur départ à la retraite du directeur fait l'objet d'échanges entre les salariés et les administrateurs afin d'anticiper la transmission des informations et la montée en compétences de la secrétaire actuellement en poste.

L'association va déménager d'ici fin 2016, ce qui engendre des questionnements quant au nouveau fonctionnement.

V. Stratégie commerciale et communication externe

L'association dispose de différents outils de communication tenus à jour :

- Site internet
- Page Facebook
- Blog
- Logo
- Agenda PDF envoyé aux associations à la presse et aux collectivités et aux personnes inscrites sur la liste de diffusion
- Réalisation d'un annuaire des associations.

Monsieur Jean-Jacques d'Amore, vice-président de l'association, possède des compétences en communication et va travailler avec l'équipe afin d'améliorer la visibilité de la structure, de mener une réflexion concernant une nouvelle charte graphique et un logo pour l'Office Culturel. Un travail de création de nouveaux outils et de formalisation d'une stratégie de communication est en cours.

Parallèlement, un concours a été lancé auprès des associations adhérentes début février dans le but de rassembler des propositions de nouveaux logos pour l'Office Culturel. La date limite est fixée au 4 avril 2016. A travers cette action l'association souhaite accompagner le déménagement dans de nouveaux locaux d'un travail sur la communication afin de permettre une nouvelle identité.

L'association procède actuellement à un travail de « sondage » auprès des associations adhérentes afin de mieux cerner leurs besoins et leurs attentes. En revanche, aucune démarche de prospection auprès de nouvelles associations n'est menée.

VI. Analyse économique et financière

1) Analyse financière

ACTIF (k€)	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Immobilisations incorporelles	0,0	0,0	0,0
Immobilisations corporelles	6,5	6,5	5,5
Immobilisations financières	0,0	0,0	0,0
Total Actif immobilisé	6,5	6,5	5,5
Stocks et encours	0,0	0,0	0,0
Créances clients	0,0	0,0	0,0
Subventions à recevoir	1,3	3,4	4,2
Autres créances	0,1	0,0	0,0
Disponibilités et VMP	127,0	137,9	138,4
Total Actif circulant	128,4	141,3	142,6
Charges constatées d'avance et à répartir	2,0	0,7	1,0
Total Actif	136,9	148,6	149,1

PASSIF (k€)	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Fonds associatifs	3,6	3,6	3,6
Subventions d'investissement	19,8	19,8	19,8
Réserves	0,0	0,0	0,0
Report à nouveau	21,8	28,5	36,9
Résultat	6,7	8,4	-4,9
Autres fonds propres	25,0	25,0	25,0
Total Fonds propres	76,9	85,3	80,4
Provisions pour risques et charges	25,6	29,4	33,2
Dettes financières moyen/long terme	0,0	0,0	0,0
Dettes financières court terme	0,0	0,0	0,0
Dettes fournisseurs	4,6	3,4	1,0
Dettes fiscales et sociales	27,1	28,1	31,9
Autres dettes	2,5	2,3	2,5
Total Dettes circulantes	34,2	33,8	35,4
Produits constatés d'avance & Fonds dédiés	0,0	0,0	0,0
Total Passif	136,7	148,5	149,0

Commentaires :

L'Office Culturel disposait en 2013 d'un niveau de fonds propres de 76.9 K€ qui augmente légèrement en 2014 et qui diminue en 2015 (80.4 K€), en raison du résultat déficitaire à hauteur de 4.9 K€ dû à la baisse imposée de la subvention municipale. Le résultat est positif en 2013 (6.7 K€) et en 2014 (8.4 K€).

L'association n'a pas d'emprunts bancaires.

Les provisions pour risques et charges correspondent à l'Indemnité de Départ à la Retraite (IDR) du directeur de l'association à hauteur de 33.2 K€.

Analyse du cycle d'exploitation

(k€)	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	
Ressources stables	102.5	114.7	113,6	€
Actif net immobilisé	6.5	6.5	5,5	€
Fonds de roulement	96.0	108.2	108,1	€
Créances clients	0.0	0.0	0.0	(jours de C.A.)
Subventions et aides à l'emploi	2.8	6.9	9.1	(jours de subventions)
Dettes fournisseurs	25.4	18.2	6,1	(jours d'achats)
Dettes fiscales et sociales	102.2	95.0	93,8	(jours TVA+ch.soc.+impôts et taxes+I.S.)
BFR	-30.8	-29.6	-30,2	€
Trésorerie nette	126.8	137.8	138,3	€

Commentaires :

Le besoin en fonds de roulement est négatif sur toute la période et la trésorerie est positive et en hausse. Elle est de 138.3 K€ au 31/12/2015.

Synthèse situation financière :

Les fonds propres de l'association sont en légère baisse en 2015 suite à un résultat négatif. Le besoin en fonds de roulement est négatif. La trésorerie nette est importante. Elle atteint quasiment 9 mois de charges d'exploitation, ce qui est très satisfaisant.

A la lecture de ces chiffres, nous pouvons affirmer que la situation financière de l'Office Culturel est saine.

2) Analyse économique

(k€)	31/12/2013	%	31/12/2014	%	31/12/2015	%
Chiffre d'affaires	3,3	1,9%	5,2	2,8%	11,2	6,2%
Production stockée et/ou immobilisée	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Aides à l'emploi	0,0	0,0%	0,0	0,0%	3,7	2,0%
Autres subventions d'exploitation	170,5	96,3%	179,1	96,0%	165,0	90,6%
Transfert de charges et reprise sur amortissement	0,9	0,5%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Autres produits d'exploitation	2,3	1,3%	2,3	1,2%	2,2	1,2%
Total produits d'exploitation	177,0	100,0%	186,7	100,0%	182,0	100,0%
Achats de marchandises et matières premières	0,1	0,1%	0,1	0,1%	0,7	0,4%
Autres achats et charges externes	55,3	31,3%	56,8	30,4%	47,8	26,2%
Impôts et taxes	3,4	1,9%	1,5	0,8%	1,8	1,0%
Salaires	71,9	40,6%	80,8	43,3%	91,6	50,3%
Charges sociales	31,9	18,0%	35,6	19,1%	38,2	21,0%
Dotations aux amortissements et aux provisions	7,8	4,4%	6,3	3,4%	6,3	3,5%
Autres charges d'exploitation	4,9	2,8%	1,0	0,6%	1,2	0,7%
Total Charges d'exploitation	175,4	99,1%	182,2	97,6%	187,6	103,0%
Résultat d'exploitation	1,6	0,9%	4,5	2,4%	-5,5	-3,0%
Résultat financier	1,1	0,6%	0,9	0,5%	0,6	0,4%
Résultat exceptionnel	4,1	2,3%	3,0	1,6%	0,0	0,0%
Résultat net	6,8	3,8%	8,4	4,5%	-4,9	-2,7%
CAF	14,6	440,1%	14,6	280,4%	1,4	12,3%

Commentaires :

Produits

Le chiffre d'affaires augmente de 2013 à 2015 mais représente toujours une partie très faible des ressources (6.2% des produits d'exploitation). Il correspond aux prestations à destination des associations adhérentes (facturation des frais liés aux reproductions).

En 2014, la subvention de la Ville d'Arras augmente de 5% (170.5 K€ en 2013 contre 179.1 K€ en 2014). Elle est directement liée à la création du poste de secrétaire. Auparavant, ce poste était mis à disposition par la Ville et en 2014, il a été demandé à l'Office Culturel d'assurer le financement des charges inhérentes à celui-ci en contrepartie d'une subvention. Quelques mois plus tard, une baisse de la subvention de 8% pour 2015 est annoncée. Elle passe donc de 179.1 K€ en 2014 à 165 K€ en 2015.

En 2015, une aide à l'emploi est perçue : elle correspond aux aides liées au contrat aidé de l'agent d'entretien (création du contrat en juin 2015).

Les produits d'exploitation sont de 182 K€ en 2015. Ils sont en baisse suite à une diminution de la subvention de la Ville. La somme des subventions attribuée par un seul financeur représente plus de 90% des produits d'exploitations.

Charges

La somme des autres achats et charges externes est de 47.8 K€ en 2015 et représente 25.5% des charges d'exploitation.

Les charges d'exploitation sont de 187.6 K€ et augmentent de 3% par rapport à 2014. Cette augmentation est notamment liée à l'augmentation des salaires et des charges sociales (+25% entre 2013 et 2015). La masse salariale représente 69% des charges d'exploitation, elle est en augmentation pour plusieurs raisons :

- en 2014, le poste de secrétaire à temps partiel (0.8 ETP) est désormais à la charge de l'association en contrepartie de la subvention
- en juin 2015, le poste d'agent d'entretien revient à la charge de l'Office Culturel suite à la dissolution de l'association initialement employeuse. (Contrat aidé sur 1 an : 0.8 ETP).

Le reste des charges d'exploitation correspond majoritairement à d'autres achats et charges externes (13 K€ de charges locatives, fournitures, achat de matériels, location de l'imprimante, assurances, fluides, frais postaux et télécommunications).

Le résultat net pour l'année 2015 est négatif à hauteur de 5 K€. Il est en nette diminution et engendre directement une nette baisse de la capacité d'autofinancement.

Tableau des subventions

Subventions	2014	2015	2016	Remarques
Ville d'Arras	179 140€	165 000€	151 500€	Baisse 8% en 2015, 8% en 2016, baisse annoncée en 2017 (montant non communiqué à ce jour)
Total	179 140€	165 000€	151 500€	

Actuellement l'association n'a qu'un seul financeur : la Ville d'Arras.

La subvention diminue de 8% chaque année depuis 2015. En 2000, l'association percevait une subvention de la Ville de 192 K€. En 2016, elle percevra 151.5 K€.

Prévisionnel 2016

K€	31/12/2016	%
Chiffre d'affaires	8,1	4,9%
Production stockée et/ou immobilisée	0,0	0,0%
Aides à l'emploi	3,6	2,2%
Autres subventions d'exploitation	151,5	91,6%
Transfert de charges et reprise sur amort.	0,0	0,0%
Autres produits d'exploitation	2,2	1,3%
Total produits d'exploitation	165,4	100,0%
Achats de marchandises et matières prem.	0,1	0,1%
Autres achats et charges externes	39,8	24,0%
Impôts et taxes	1,9	1,1%
Salaires	99,1	59,9%
Charges sociales	39,7	24,0%
Dotations aux amortissements et aux prov.	5,5	3,3%
Autres charges d'exploitation	0,1	0,1%
Total Charges d'exploitation	186,2	112,6%
Résultat d'exploitation	-20,8	-12,6%
Résultat financier	0,5	0,3%
Résultat exceptionnel	0,0	0,0%
Résultat net	-20,3	-12,3%

En 2016, le résultat net prévisionnel est déficitaire à hauteur de 20 K€. Il s'explique par la diminution des produits de 17 K€ liée en majeure partie à la baisse de subvention de la Ville d'Arras (-14 K€). Ce financement attribué par un seul et unique financeur représente 91,6% des produits d'exploitations en 2016. Il est nécessaire d'être vigilant car cette dépendance constitue une réelle menace pour l'équilibre du modèle économique de l'association.

En parallèle, les charges d'exploitation se stabilisent mais la masse salariale augmente une nouvelle fois : elle passe de 129.8 K€ en 2015 à 138.8 K€ en 2016 (+6.9%). Elle est liée au souhait de passer la secrétaire actuelle à temps plein en septembre 2016. Globalement, la masse salariale doit être maîtrisée dans le but de ne pas mettre en péril le modèle économique.

Dans le cadre du futur déménagement, l'équipe de l'Office Culturel ne dispose pas encore de toutes les informations concernant les charges éventuelles. La question du renouvellement du poste d'agent d'entretien sera étudiée dès que l'association sera tenue informée par la Ville de l'organisation liée aux nouveaux locaux.

Synthèse situation économique :

L'Office Culturel connaît une situation particulière en 2016 avec plusieurs zones de floues :

- décision quant au renouvellement du contrat de travail de l'agent d'entretien
- méconnaissance des frais de location ou mise à disposition des nouveaux locaux
- méconnaissance du montant de la subvention de la Ville d'Arras pour l'année 2017
- méconnaissance du montant des charges fixes dans les nouveaux locaux.

L'année 2016 annonce un résultat déficitaire de 20 K€ étroitement lié à la diminution de la subvention de la Ville. L'association doit consolider son modèle économique par une meilleure maîtrise des charges d'exploitation, par le développement de l'activité et par l'hybridation des ressources.

CONCLUSIONS ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte implication des membres du bureau ▪ Equipe salariée compétente et appréciée ▪ Acteur fédérateur de la vie associative culturelle Arrageoise ▪ Ancrage local fort ▪ Bonnes relations et ambiance conviviale entre les administrateurs et les salariés ▪ Bonne visibilité de par l'emplacement sur la Grand Place ▪ Lieu d'expression 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un seul financeur et l'absence de partenariats réels avec les structures culturelles du territoire ▪ L'absence d'engagement et d'implication de la part des associations adhérentes qui bénéficient des services proposés par l'Office ▪ Nécessité de redynamiser la gouvernance ▪ L'activité n'est pas « rentable » ▪ Situation économique déficitaire en 2015 et au prévisionnel de 2016
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation dans de nouveaux bureaux qui constituent un outil de travail plus performant ▪ Tisser de nouveaux partenariats (Conservatoire, Université...) et élargir son public (élèves du Conservatoire, quartier Méaulens...) ▪ Développer de nouveaux services ▪ Volonté de redéfinir le projet de l'association ▪ Susciter l'investissement de nouvelles personnes pour construire un nouveau projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une dépendance forte vis-à-vis de la Ville d'Arras ▪ Peu de ressources propres ▪ Un modèle économique fragile ▪ Renouvellement de la gouvernance pour la redynamisation de la vie de l'association ▪ Perte de visibilité liée au déménagement ▪ Perte de la fonction de lieu d'expression artistique (plus d'espace de représentations, et d'expositions)

Besoins identifiés

Durant la phase d'accueil et de diagnostic, plusieurs besoins ont été repérés. Ils ont été listés et hiérarchisés :

-Redéfinir le projet de l'association avec des orientations stratégiques. Le projet défini en 2000 n'est plus tout à fait en adéquation avec les besoins des associations.

-Consolider le modèle économique (diversification des financements) **et identifier les pistes de développement de nouvelles activités.**

-Redynamiser la gouvernance et renouveler les différentes instances décisionnelles. Les membres du conseil d'administration souhaitent mobiliser de nouvelles énergies pour un portage collectif du projet.

-Anticiper le départ du directeur et prévoir la réorganisation des ressources humaines. Le directeur actuel partira à la retraite fin 2017. Ce départ se prépare dans un souci de transmission des informations et une montée en compétences de la secrétaire actuelle.

-Formaliser et structurer une stratégie de communication en adéquation avec le nouveau projet associatif. Le déménagement annoncé pour le dernier trimestre 2016 va avoir des répercussions et notamment engendrer une diminution de la visibilité. (L'Office Culturel étant actuellement situé sur la Grand Place d'Arras). Ce mouvement doit s'accompagner d'une communication adaptée.

Problématique(s) repérée(s)	Actions à entreprendre	Moyens mobilisables
1. Définition du projet stratégique de l'association	<ul style="list-style-type: none"> -Questionnement sur les valeurs -Analyse des missions et des enjeux de l'association -Etat des lieux des prestations proposées aux associations -Analyse les besoins des associations adhérentes -Etudier les perspectives de développement de l'ensemble des activités -Associer les membres des associations adhérentes à la réflexion menée autour du projet stratégique -Identifier les partenariats possibles 	DLA
2. Consolidation du modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier des nouvelles sources de financements et réfléchir à l'hybridation des ressources -Identifier les pistes de développement de l'activité -Développer une maîtrise des charges d'exploitation -Formalisation d'un budget prévisionnel sur 3 ans 	
3. Redynamisation de la gouvernance et renouvellement des instances	<ul style="list-style-type: none"> -Initier un travail collectif sur le projet associatif -Mobiliser de nouveaux bénévoles -Exploiter la dynamique « adhérent » 	2nd DLA possible
4. Anticiper le départ du directeur, réorganisation RH	<ul style="list-style-type: none"> -Impulser des actions de formation permettant la transmission -Permettre la montée en compétences des salariés -Analyse des missions et étude sur la charge de travail -Répartition des rôles entre salariés et bénévoles 	En interne (en cours)
5. Formalisation et structuration d'une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> -Création de la charte graphique et du nouveau logo -Production et diffusion de documents de communication en adéquation avec le nouveau projet de l'association -Poursuite des actions enclenchées 	En interne (en cours)

PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

I. Proposition d'ingénierie DLA

Contexte et enjeux

L'association se trouve dans une période de contraction des finances publiques. Elle dispose de financements publics attribués par un seul et même financeur et n'a que très peu de ressources propres. Elle est dans une période de mutation et soucieuse de maintenir le niveau d'activité actuel mais souhaite également étudier de nouvelles perspectives de développement. Pour se faire, l'association souhaite un **accompagnement sur la définition de son projet stratégique**.

Le DLA permettra de faire un état des lieux de l'offre de services proposée aux associations adhérentes, d'analyser les besoins de celles-ci, d'étudier les perspectives de développement de l'activité et de définir les orientations stratégiques du projet de l'Office Culturel tout en pérennisant le modèle économique.

Finalité attendue de l'accompagnement DLA

L'objectif de cet accompagnement est d'appuyer l'association dans la définition et l'élaboration de son projet stratégique lui permettant ainsi de consolider son modèle économique.

Dans le cadre de cet accompagnement, les points suivants seront abordés :

-Analyse de l'activité : quelles sont les actions développées ? Quelles sont les ressources mobilisées ? Quelle est l'analyse des charges ? Quels sont les besoins des associations adhérentes ?

-Etat des lieux des prestations proposées et analyse des attentes des associations adhérentes : les prestations proposées répondent-elles aux attentes des adhérents ? Quels services offrir pour mieux répondre aux besoins des associations ?

-Etude des perspectives de développement et relance de l'activité : quelles activités « rentables » peuvent être développées ? Quels sont les partenariats envisageables ? Comment créer des passerelles entre l'activité de l'Office et les structures institutionnelles voisines ? Quels sont les nouveaux services à proposer à de nouveaux adhérents ? Comment associer les membres des associations adhérentes à la réflexion sur les perspectives ?

-Identification des nouvelles sources de financements : quel type d'activités développer pour engendrer l'augmentation de nouvelles ressources ? Quels sont les autres financeurs publics qui pourraient être intéressés par les services de l'Office ? Quelles sont les possibilités de mécénat ?

A l'issue de l'accompagnement, l'association disposera des éléments lui permettant de faire des choix pour établir une stratégie de développement et ainsi assurer sa pérennité grâce à un modèle économique viable.

Mission DLA	Type d'ingénierie DLA	Individuelle
	Nature de l'appui (sphères)	Définition du projet stratégique de l'association
	Résultats / impacts attendus	Redéfinition du projet stratégique, développement d'activités et consolidation du modèle économique
	Période prévue	Mai 2016 à octobre 2016 (6 mois)

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 : 24/03/2016

Avis et commentaires du comité d'appui : FAVORABLE

Le comité souhaite que les associations adhérentes à l'Office Culturel soient associées au travail mené autour de la définition du projet stratégique de l'association.

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

III. Modalités d'intervention du prestataire

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.

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 en version, a minima, à l'**opérateur DLA**, PAS-DE-CALAIS ACTIF, pour le **08 avril 2016**, par mail et/ou par courrier :

- une présentation de sa structure et de ses références,
- une proposition méthodologique répondant au présent cahier des charges,

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

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

- 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 ».

IV. Contact

- SEVERINE GIRET -
CHARGÉE DE MISSION DLA
PAS DE CALAIS ACTIF
23, RUE DU 11 NOVEMBRE
62 300 LENS
TEL : 03.21.42.16.66
severine.giret@pasdecalsactif.org

ANNEXE – 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	
			...lors du diagnostic	...lors du Suivi
Evolution du nombre d'emplois et pérennisation des postes	Nombre de salariés en CDI de droit commun	Nombre	1.8	
	Nombre de salariés en CDD de droit commun	Nombre	0.0	
	Nombre de salariés en contrats aidés	Nombre	0.9	
	Nombre d'ETP	Nombre	2.8	

II. APPRECIATION GENERALE

Signification note :

- 1 faible ou très insuffisant
- 2 insuffisant
- 3 moyen
- 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 ?		■								
Qualité du plan stratégique / plan de développement			■							
La structure et son environnement										
soutien du réseau ou de la fédération			■							
qualité des relations partenariales sur le plan opérationnel				■						
qualité des financements publics			■							
Connaissance de la concurrence directe et indirecte				■						
Maitrise de l'environnement légal et institutionnel				■						
Qualité de la relation bancaire					■					
Système de décision et gouvernance										
Vision claire de la répartition des pouvoirs de décision, des délégations...					■					
Clarté des rôles et responsabilités entre élus bénévoles (CA), bénévoles et équipe salariée					■					
Fluidité de la circulation des informations en interne et en externe					■					
Système organisationnel, ressources humaines et moyens matériels										
Clarté de la répartition des rôles et des tâches					■					
Formalisation des modalités internes d'organisation (ex organigramme, réunions d'équipe,...)			■							
souplesse de l'organisation					■					
Adéquation des moyens matériels				■						
Communication externe et stratégie commerciale										
Plan/stratégie de communication existant		■								
qualité des Outils de communication			■							
Stratégie commerciale		■								
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...)				■						
Situation économique		■								
Situation financière			■							