



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
HAUTE-LOIRE

# Diagnostic partagé

## FACE 43

Fondation Agir Contre l'Exclusion

Adresse : chez Enedis, 14 rue des moulins – 43000 LE PUY EN VELAY

Tél. : 06 38 91 99 77

Courriel : s.boudignon@fondationface.org

Site Internet : /

Responsable légal et fonction : Nathalie CASTEX, Présidente

---

### SECTEUR D'ACTIVITE

*Animation sociale*

### INTERLOCUTEURS DANS LE CADRE DU DIAGNOSTIC

Serge BOUDIGNON, directeur

### DATE DU COMITE D'APPUI

18/01/2024

Date et référent diagnostic : **Mélanie Chambon**

---

## RENSEIGNEMENTS STRUCTURE

Type de structure (association, SCOP...) : association

Année de création : 2020

Numéro SIRET : 89360347200018

Code APE : 8899Z

Direction : Serge BOUDIGNON

Affiliation/Appartenance à un des réseaux : FACE

Agrément(s) : /

Convention collective :

OPCO de rattachement :

Implantée en QPV / ZRR ? :

Agit auprès des habitants d'un QPV / ZRR ? :

**Intervention(s) DLA passée(s) (année/objet) :**

Structure orientée par : en direct

DLA sollicité par : l'association

**Partenaires contactés dans le cadre du diagnostic :** France Active Auvergne (rendez-vous communs)

**Présentation du projet et contexte de la demande** (*taille structure et problématique DLA*) :

La structure, créée en 2020, fait face à une dynamique croissante de développement, en cherchant régulièrement une réponse aux nouveaux besoins sociaux. 4 ans après sa création, la structure recherche des pistes de consolidation financière, et, au-delà, le besoin est ressenti et partagé dans l'association de questionner et redéfinir la stratégie de développement, le positionnement et le modèle économique associé

## 1. Présentation de la structure, de son projet, de ses activités

### 1.1. Mission et projet associatif

- Objet social, mission / vocation :

La Fondation Agir Contre l'Exclusion (ci-après « FACE ») est une fondation reconnue d'utilité publique par décret du 18 février 1994, ayant son siège au 361 avenue du Président Wilson, 93211 Saint-Denis La Plaine Cedex, et dont l'objet principal est la mise en œuvre de moyens de lutte contre les exclusions en partenariat entre les entreprises et la puissance publique : collectivités locales et/ou représentants de l'Etat.

Pour agir au niveau local, FACE participe à la création de Clubs d'Entreprises sous la forme d'associations, en accord avec les collectivités locales et les représentants de l'Etat, regroupant principalement des entreprises et acteurs économiques qui souhaitent participer au développement économique et social de territoires en difficulté, en complémentarité avec l'ensemble des parties prenantes.

Ces associations, agréées en qualité de membre du réseau FACE, exercent leurs activités sur un territoire défini, limité au périmètre de la collectivité locale initiatrice du projet.

C'est dans ce cadre que la Fondation a reçu une demande de la Ville du Puy en Velay (ci-après la « Collectivité Locale »), ont consulté les entreprises réunies le 26 novembre 2020 et se sont concertées afin que soit constituée la présente association, agréée par la Fondation FACE par convention en date du 14 décembre 2010.

L'association FACE 43 a pour objet sur le territoire de la Haute-Loire :

- de regrouper les entreprises et /ou les chefs d'entreprises locaux souhaitant agir contre les exclusions en partenariat avec les collectivités locales et/ou représentants de l'Etat en référence à la chartre nationale des entreprises FACE,
- de favoriser la mise en oeuvre et le développement d'actions concrètes et pérennes qui visent à répondre à la diversité des difficultés rencontrées par nos bénéficiaires afin de leur garantir l'égalité des chances et d'accès pour rompre l'isolement et la précarité, l'accès aux droits, aux biens et aux services essentiels, de casser la spirale des inégalités scolaires et de rapprocher les demandeurs d'emploi du collectif que forme l'entreprise,
- de contribuer à l'évolution positive des relations des entreprises avec leur environnement social,
- d'être correspondant de FACE et de déployer ses outils au niveau du territoire défini.

L'association se propose d'atteindre ses objectifs par :

- la mobilisation des acteurs économiques, sociaux et institutionnels autour des questions de l'exclusion,
- l'expérimentation et la mise en oeuvre de méthodes ou d'outils favorisant l'accès à l'emploi et aux droits des personnes en situation d'exclusion,
- l'expérimentation de méthodes permettant d'exploiter des nouveaux gisements d'emplois,
- l'accompagnement de projets émanant d'habitants ou d'associations répondant aux objectifs de lutte contre l'exclusion que s'est fixée l'association,
- la prévention de l'exclusion par des missions d'information et de sensibilisation et d'éducation du public cible

### 1.2. Historique

*(Rappel des dates et événements importants)*

Création	2019 : année de lancement du projet 2020 : création de l'association
Développement	

	L'association a initialement développé une mission d'accompagnement au retour à l'emploi. Puis une deuxième mission d'éducation/orientation de jeunes scolarisés.
Aujourd'hui	Depuis 08/2022, l'association emploie 4 salariés dont 3 permanents et 1 contrat en alternance. Elle conduit plusieurs projets de développement d'activité dont notamment autour de la parentalité, de la réussite éducative et des entreprises pédagogiques. En recherche permanente de réponse à de nouveaux besoins sociaux, l'association connaît une rapide évolution de sa sphère d'activités et de missions

### 1.3. Description et évolutions des activités

Activité	Description / Objectif	Clients / Bénéficiaires
Axe EMPLOI	Plusieurs dispositifs : Face au Job (DELD et BRSA) : suivi personnalisé Face aux femmes (victimes de violences conjugales) : ateliers collectifs bien-être et Emploi Agir Santé : ateliers collectifs Emploi et Bien-être pour personnes touchées par le cancer	60 personnes accompagnées en 2022, éloignées de l'emploi, habitant en Haute-Loire
Axe ORIENTATION	QPV : Création de mini-entreprises ; Ateliers et visites d'entreprises pour collégiens, sensibilisation aux métiers de l'industrie ; Réalisations de mini-films sur les entreprises par des lycéens	82 jeunes accompagnés en 2022, issus des QPV majoritairement

- Perspectives et projets de développement
  - Lutte contre le sous-équipement et la fracture numérique
  - Prévention Santé sur les Quartiers
  - Soutien à l'Orientat

Au-delà l'association investit plusieurs projets à court et moyen terme :

- Appui à la parentalité dans le cadre de l'orientation des jeunes (démarrage effectif avec 20 familles accompagnées)
- Réussite éducative/scolaire avec le football comme vecteur d'intégration (projet avec 4 écoles d'un QPV : entraînement sportif + accompagnement éducatif)
- Réalisations de films d'entreprises en partenariat avec Les Entreprises s'Engagent (horizon 2024-25)
- Cibler et toucher un rayonnement géographique plus étendu, au-delà de l'agglomération du Puy en Velay

Ainsi, on peut remarquer que l'association connaît une dynamique forte de développement, et ce, sur différents champs d'action. En recherche de réponse permanente aux nouveaux besoins sociaux repérés depuis sa création il y a 3ans, l'association conduit une stratégie de développement multiples avec une gestion de projet et un pilotage nécessairement chronophage.

### 1.3.1. Cibles/bénéficiaires prioritaires ?

- Public scolaire (4-15ans)
- Jeunes (16-25 ans)
- Femmes
- Personnes en recherche ou éloignées d'emploi
- Personnes en situation de grande précarité, d'isolement ou d'errance

## 1.4. Equipements et locaux

### 1.4.1. Locaux :

LOCATION /PROPRIETE/MAD : hébergé par ENEDIS

### 1.4.2. Matériel(s) :

## **SYNTHESE ANALYSE PROJET ASSOCIATIF ET ACTIVITE**

### *Synthèse*

## 2. Analyse de la gouvernance et de l'équipe salariée

### 2.1. Gouvernance

Conformément à son objet social, l'association se compose de 4 collèges de membres : de droit (la fondation FACE, la ville du Puy et les collectivités publiques apportant un soutien), actifs (TPE-PME, start-up, commerçants, artisans, ESS, consulaires, syndicats, clubs d'entreprises, etc.), d'honneur (personnes physiques en fonction de leur compétence) et adhérents (autres personnes et morales).

Elle est administrée par un CA composé de 17 administrateurs dont une majorité d'entreprises.

	NOM	PRENOM	STRUCTURE	QUALITE
<b>ENTREPRISES</b>	MEYNIER	Cédric	Délégué Départemental GRDF (Secrétaire)	Secrétaire
	CHAIZE	Amélie	Directrice Agence Manpower	Membre
	GIRAUD	Jean-Michel	CPME	Membre
	CHABANEL	Diego	Expansion 43 - groupe O2	Trésorier Adjoint
	VAYER	Amélie	MODE EMPLOI - MEDEF	Membre
	COMUNELLO	Séverine	GEIQ BTP 43	Membre
	KLEIN	Michael	SAS CAGIC	Vice président
	MATHOULIN-BARBARA	Françoise	Responsable commerciale Engie	Membre
	CASTEX	Nathalie	Directrice Territoriale ENEDIS	Présidente
	BRUN	Pierre	Dirigeant VELFORPLAST	Membre
	DUMAS	Pascal	EDF, Directeur Territorial	Membre
	BAY	Béatrice	Directrice communication Eveil 42/43	Trésorière
	MARZONA	Jean-Marc	AURAPRINT	Vice Président
	DEFARGES	Emeric	Crédit Agricole	Secrétaire Adjoint
	DOMEOCQ	Isabelle	SUPER ID	Membre
<b>COLLECTIVITES ET FONDATION</b>	FROMAGET-HERITIER	Brigitte	Ville du Puy-en-Velay	Membre
	BOUILLARD	Héloïse	Fondation FACE	Membre
	TEYSSIER	Florence	Département 43	Membre
	MOURGUES	Thierry	Communauté d'Agglomération du Puy-en-Velay	Membre

Le projet associatif propre au territoire de la Haute-Loire, au-delà du projet du réseau national, n'est pas formalisé.

La vie associative repose sur des réunions de CA tous les trimestres, des échanges réguliers entre l'équipe salariée et la Présidente,

Les prises de décision sont collégiales.

Le projet est de mettre en place un système de référent administrateurs, de manière à partager collectivement d'avantage d'informations sur les projets et actions en cours. Parallèlement, après 3 années passées à se concentrer sur le développement des activités et la viabilité du modèle économique, l'association estime désormais nécessaire de développer les relations aux adhérents, tant pour augmenter le nombre d'entreprises adhérentes et partenaires, que pour mobiliser les adhérents actuels et animer la vie associative

## 2.2. Effectif salarié et organisation interne

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'EFFECTIF SALARIE

#### Emplois permanents / non permanents

<b>CDI (TOTAL)</b>	<b>Nombre de poste(s)</b>	<b>3</b>	<b>Nombre ETP</b>	<b>3.6</b>
<b>CDD (TOTAL sauf CDDI)</b>	<b>Nombre de poste(s)</b>	<b>1</b>	<b>Nombre ETP</b>	
<b>CDDI (SIAE poste(s) en insertion)</b>	<b>Nombre de poste(s)</b>		<b>Nombre ETP</b>	
<i>Dont emplois aidés (CUI, PEC...)</i>	Nombre de poste(s)		Nombre ETP	
<i>Dont contrat d'apprentissage, alternance....</i>	Nombre de poste(s)	1	Nombre ETP	
<b>Répartition effectif total emplois</b>	<b>Hommes</b>		<b>Femmes</b>	

#### Bénévolat / Volontariat

<b>Nombre d'administrateurs</b> (membres du conseil d'administration)			17	
<b>Nombre autres bénévoles réguliers</b>			/	
<b>Nombre adhérents</b>				
<b>Répartition effectif total bénévolat / volontariat</b>	<b>Hommes</b>		<b>Femmes</b>	

Démarche spécifique menée sur la parité/ égalité/ mixité ?

Plan de développement des compétences (oui/non, périodicité, utilisation des fonds de formation)

### **2.2.1. Informations générales sur les richesses humaines : adéquation des RH (contraintes, réglementation), politique RH, recrutements prévus**

L'association emploie actuellement 4 personnes dont 3 permanents et une alternante. Serge Boudignon, actuel directeur, fait figure d'homme clé de l'association, en charge des relations partenariales et de la gestion de la structure, avec un profil de chef de projet sénior. Aïcha Boussif intervient à ses côtés comme chargée de projet. Le management repose sur un mode d'organisation souple avec grande flexibilité de gestion du temps. Les salariés sont définis comme référents responsable de leur propre projet, avec une maîtrise d'ensemble des différents composantes stratégiques et financières.

### **2.2.2. Organisation et communication interne :**

- Clarté et formalisation de la répartition des responsabilités et des tâches :  oui  non
- Système de délégation de pouvoirs et de compétences :  oui  non
- Existe-t-il des fiches de poste ?  oui  non
- Existe-t-il un organigramme ?  oui  non
  - Réunions d'équipe  oui  non

Fréquence et composition : tous les salariés se réunissent à fréquence hebdomadaire avec des échanges et prises de décision collective sur les enjeux et actions à mener

- Difficultés en termes d'organisation et autres remarques (démarche GPEC, turnover, etc.): l'organisation repose sur une grande flexibilité, chaque salariée gérant librement son temps de travail en fonction des besoins de leur mission.

### **2.2.3. Outils RH :**

- Entretiens individuels professionnels ?  oui  non réalisés par qui ?
- Outils de suivi du temps de travail ?  oui  non
- DUERP ?  oui  non
- Plan de développement des compétences ?  oui  non

## **SYNTHESE ANALYSE GOUVERNANCE, ORGANISATION ET EFFECTIF SALARIE**

*L'association est composée d'une équipe de 4 salariés avec un management qui repose sur un mode d'organisation souple avec grande flexibilité de gestion du temps. Les salariés sont référents responsable de leur propre projet, avec une maîtrise d'ensemble des différents composantes stratégiques et financières.*

### 3. Environnement et relation partenariale

#### 3.1. Adhésion à une ou plusieurs fédérations / réseau d'appartenance

L'association est affiliée au réseau national FACE mais bénéficie d'une relative autonomie pour développer ses propres champs d'action en rapport aux besoins du territoire d'intervention.

#### 3.2. Ancrage territorial et lien avec les partenaires

L'association évolue dans un milieu multi-partenarial de l'emploi et la formation.

L'association travaille en étroite relation avec différents partenaires sociaux, prescripteurs, dont l'UDAF, les Centres Sociaux, le CCAS, les Assistantes sociales de secteur, les assistants familiaux. Parallèlement, elle mobilise dans son écosystème son réseau d'entreprises pour répondre à son cœur de missions de réunir acteurs publics, privés et associatifs autour de la lutte contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté.

Néanmoins, elle a pour volonté de renforcer les partenariats avec les autres acteurs sociaux et économiques du territoire de la Haute-Loire (club d'entreprises, acteurs sociaux et de l'emploi, etc.), et pour cela souhaite clarifier sa lisibilité et son positionnement dans l'environnement actuel.

#### 3.3. Nature et pertinence du positionnement de la structure sur son marché

Elle fonde son positionnement et sa proposition de valeur sur son mode d'approche spécifique des publics, de forte proximité, notamment sur les QPV, avec une présence sur le terrain à la rencontre des bénéficiaires et publics cibles.

#### 3.4. Communication externe : stratégie et outils

Page LinkedIn

## SYNTHESE ANALYSE ENVIRONNEMENT ET RELATIONS PARTENAIRES

synthèse

### 4. La situation économique et financière de la structure

#### 4.1. Informations générales

- Comptable / Expert-comptable :  oui  non
- Validation des comptes par un Commissaire aux Comptes :  oui  non
- Tableau de bord :  oui  non
- Comptabilité analytique :  oui  non



- Prévisionnel de trésorerie :  oui  non
- Budget prévisionnel :  oui  non
- Nom(s) partenaire bancaire : Crédit Agricole
- Dernier exercice clôturé : 2022

	Interne		Externe	
	Administrateur ou bénévole	Salarié(e)	Cabinet comptable	Autres (réseau...)
Gestion des factures de vente, achat, frais...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisie des données comptables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Établissement du bilan et du compte de résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Édition des paies des salariés et déclarations sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outils de suivi et de contrôle budgétaire/trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4.2. Modèle d'exploitation

### 4.2.1. Analyse économique des 3 derniers comptes de résultat

COMPTE DE RESULTAT (en €)	31/12/2021	31/12/2022
Total chiffre d'affaires		
Subventions d'exploitation	61 589	90 352
<u>Aide aux postes</u>		
Cotisations		1 950
Ressources liés à la générosité du public (mécénat, dons et legs)		12 212
Autres produits d'exploitation (production immobilisée, stockée, reprises sur provisions ...)	2 673	14 513
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>64 262</b>	<b>119 027</b>
Achats de marchandises et matières prem. (dont varia. stocks)		
Autres achats et charges externes	11 119	15 086
Impôts et taxes	448	265
Salaires	30 523	61 745
Charges sociales	8 015	11 477
Dotations aux amortissements et aux prov.	9	384
Autres charges d'exploitation		83
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>50 114</b>	<b>89 040</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>14 148</b>	<b>29 987</b>
Total produits financiers		
Total charges financières		
<b>Résultat financier</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Total produits exceptionnels		
Total charges exceptionnelles		
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Participation / Intéressement		
Impôts sur les sociétés		
Report de ressources non utilisés sur ex. antérieurs		
Engagements à réaliser sur ressources affectées		
<b>Résultat net</b>	<b>14 148</b>	<b>29 987</b>

- Les ressources de l'association se composent de 75% de subventions et 12% de dons et cotisations. Les produits d'exploitation ont connu une évolution croissante depuis la création avec une hausse de +46% sur le dernier exercice 2022.
- Parallèlement, l'association parvient à maîtriser son plan de charges dans cette phase de croissance avec un poids de la masse salariale qui passe de 77 à 82% ce qui demeure acceptable et permet de conserver une rentabilité d'exploitation comprise entre 20% et 25%.
- Le modèle économique paraît dans ces conditions viables depuis la création sur les deux premiers exercices clos

#### 4.2.2. **Budget prévisionnels** (adéquation au projet et aux ambitions stratégiques de développement)

DEPENSES		RECETTES	
Libellés	Montants	Libellés	Montants
<b>60 - Achats</b>		<b>Financeurs</b>	
Cotisation Fondation	2 800,00 €	ETAT	42 000,00 €
frais administratifs	200,00 €	Collectivités locales	71 000,00 €
Prestations partenaires	4 000,00 €	Administration	11 500,00 €
frais de déplacements	2 000,00 €	Entreprises	42 000,00 €
Loyer et charges	6 000,00 €		
Restaurant	500,00 €		
Divers	1 500,00 €		
Centre France	15 000,00 €		
<b>61 / 62 - Services ext</b>			
Prestations divers	1 500,00		
Expert Comptable	2 000,00		
Publicité, publications	500,00		
Médecine du travail	300,00		
Assurances	750,00		
Mutuelle Retraite	5 000,00		
Frais Banque	350,00		
<b>63 - Impôts et taxes</b>			
<b>64 - Salaires nets</b>	72 548,36 €		
Cotisations sociales	37 000,00 €		
<b>Exédent</b>	14 551,64 €		
<b>Total des charges</b>	<b>166 500,00 €</b>	<b>Total des produits</b>	<b>166 500,00</b>

A l'image des 2 années précédentes, la tendance de croissance se poursuit en passant de 119 à 166K€ de recettes prévisionnelles. Néanmoins, la multiplication des sources de financement nécessite de **renforcer les outils de pilotage et de gestion et conjointement, de structurer la fonction administrative et comptable.**

L'enjeu réside par ailleurs en cette phase de croissance d'une part, à **maîtriser son plan de charges** et donc en grande partie la masse salariale, et d'autre part, à **gérer l'évolution du BFR lié** (hausse des charges, décalage de paiement financeurs, etc.).

### 4.3. Situation financière

#### 4.3.1. **Analyse des 3 derniers bilans**

ACTIF (en €)	31/12/2021	31/12/2022
Immobilisations nettes	1 144	760
<b>Total Actif immobilisé</b>	<b>1 144</b>	<b>760</b>
Stocks et encours		

Créances clients	589	34 755
<u>Subventions à recevoir</u>		
Autres créances		
Disponibilités et VMP	16 055	16 755
Charges constatées d'avance et à répartir		
<b>Total Actif circulant</b>	<b>16 644</b>	<b>51 510</b>
<b>Total Actif</b>	<b>17 788</b>	<b>52 270</b>
<b>PASSIF (en €)</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>
Fonds associatif / Capital social		
Subvention d'investissement		
Réserves		
Report à nouveau		14 147
Résultat net	14 147	29 987
<b>Total Fonds propres</b>	<b>14 147</b>	<b>44 134</b>
Fonds dédiés		
<b>Provisions pour risques et charges</b>		
<u>Dettes financières moyen/long terme</u>		
<u>Dettes financières court terme</u>		
Dettes fournisseurs	1 867	1 510
Dettes fiscales et sociales	1 774	4 376
Autres dettes		
<b>Total Dettes</b>	<b>3 641</b>	<b>5 886</b>
Produits constatés d'avance		
<b>Total Passif</b>	<b>17 788</b>	<b>50 020</b>

	31/12/2021	31/12/2022
Fonds de roulement	13 003	43 374
BFR	- 3 052	28 869
Trésorerie Nette	16 055	16 755

- L'association possède une structure bilancielle plutôt fragile compte tenu de la dynamique de croissance.

En effet, le renforcement des ressources stables et donc du fonds de roulement permis grâce aux excédents ne semble pas combler la hausse du BFR liée à la hausse de l'activité et aux décalages de paiement croissants des financeurs (soulignons de surcroît le dépôt d'une demande de financement FSE+ sur 2022-2023 qui risque d'alourdir le BFR). Dans ces termes, le niveau de trésorerie, stable en valeur absolue recule néanmoins de 40j de budget d'exploitation pour se situer à 51jours, ce qui est désormais très limité.

- L'association demeure autonome, sans recours à l'endettement MLT à ce jour, seul un prêt de trésorerie a été contracté en 2023 de 15K€ sur 12 mois suite aux tensions de trésorerie ressenties en 03/2023.

En effet, le plan de trésorerie fait ressortir un besoin manifeste sur les pics de tension de trésorerie à venir équivalent à 15K€ soit 2 mois de budget

- Notre partenaire France Active Auvergne a par ailleurs validé en octobre 2023 un contrat d'apport associatif de K€

> Analyse de l'évolution de la situation de trésorerie

Problèmes de trésorerie ?

Jamais     Plusieurs fois par an     Plusieurs fois par trimestre     Plusieurs fois par mois

- Si oui, quelles solutions sont mises en œuvre, pour répondre à ces problèmes de trésorerie ?

Découvert     Relance fournisseur     Report de projet     Retarder les paiements

Rééchelonnement des charges salariales     Réduction de charges (hors Masse Salariale)

Réduction Masse salariale     Mutualisation     Solutions crédit à Court terme

Solutions de crédit Moyen Terme (prêt, apports en Fonds Propres...)

## SYNTHESE GENERALE DU CONTEXTE

		Points forts	Difficultés/points d'amélioration/ points de vigilance
--	--	--------------	---

Interne	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation d'un réseau de 17 administrateurs</li> <li>- La présidence tenue par Mme Castex, société ENEDIS, qui apporte une forte crédibilité et légitimité d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une vie associative et une animation du réseau d'adhérent à renforcer pour soutenir la dynamique dans le temps</li> </ul>
	Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une forte dynamique de développement sur l'emploi et l'orientation</li> <li>- une recherche permanente de réponse aux nouveaux besoins sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de développement multi DAS qui nécessite un temps de repositionnement, de consolidation et de structuration</li> </ul>
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une équipe aux compétences complémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec la croissance des activités advient un temps nécessaire de structuration organisationnelle et de redéfinition des sphères de responsabilités/missions/tâches de chacun</li> </ul>
	Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un directeur avec profil sénior de chef de projet et une très bonne connaissance de l'écosystème</li> <li>- une chargée de projet avec une fine connaissance des QPV, facilitant la réussite des actions</li> <li>- un modèle économique d'exploitation stable malgré la hausse d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un manque de lisibilité sur la viabilité du modèle économique à court et moyen terme face à une forte diversification des sources de financement</li> </ul>
Externe	Partenaires/ environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De nombreuses relations partenariales de terrain et de proximité et une légitimité d'intervention reconnue sur les quartiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un écosystème avec un nombre important d'acteurs dont les positionnements et complémentarités méritent parfois à être clarifiés</li> </ul>

## PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

BESOIN prioritaire	<i>Redéfinir le positionnement stratégique et la structuration organisationnelle</i>
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Partager collectivement les ambitions de développement et définir une nouvelle stratégie de développement à court et moyen terme (objectifs opérationnels) assortie d'un plan d'action phasé et budgété. <i>Cette étape devra être source de mobilisation collective pour la dynamique de vie associative</i></li> <li>➔ Redéfinir en fonction des axes de développement stratégique retenus la structure organisationnelle adaptée en interrogeant le calibrage des moyens humains et les besoins de montée en compétence le cas échéant, ainsi que la répartition des responsabilités/ tâches et missions en apportant un focus sur la fonction administrative et comptable et la gestion des outils de pilotage ;</li> </ul>
MOYENS	<i>Accompagnement individuel 2024 : 5j</i>
RESULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Consolidation des activités</li> <li>➔ Pérennisation des emplois</li> </ul>

BESOIN secondaire	<i>Analyse et redéfinition du modèle économique et financier Adaptation des outils de pilotage et de gestion</i>
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Redéfinir le modèle économique en fonction des ambitions stratégiques définies : <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyser les moyens humains et matériels/logistiques et le plan de charge associé</li> <li>• préciser les conditions de viabilité du modèle économique et ce, de manière évolutive et hypothétique en fonction des différents scénarios de développement : budget prévisionnels à 3 et 5 ans, plan de financement, plan de trésorerie</li> <li>• ciblage des enjeux de diversification des sources de financement</li> </ul> </li> <li>➔ Adapter les outils de gestion et de suivi d'activité pour faciliter le pilotage quotidien</li> </ul>
MOYENS	<i>Accompagnement individuel ou collectif 2025</i>
RESULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Sécurisation et viabilité dans le temps du modèle économique</li> <li>➔ Meilleure visibilité des enjeux économiques et financiers</li> <li>➔ Aide au pilotage avec données d'aide à la décision économique et financière</li> </ul>