



*Appui aux entrepreneurs*

## Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) 60



*Partenaire de projets associatifs durables.*

Association « la Cité des Brossiers »

# Rapport de mission

- ➡ Bilan quantitatif et qualitatif
  - ➡ Diagnostic approfondi
  - ➡ Stratégie et plan d'action
  - ➡ Annexes



Région  
Nord Pas de Calais - Picardie



# Bilan quantitatif et qualitatif

## Bilan quantitatif / calendrier de mise en œuvre

Dates	Contenus	Journée de travail / sur site ou en agence	Remarques
<b>Phase 1 : appui à l'étude de faisabilité</b>			
18/05/2016	Réunion de lancement : Etat d'avancement du projet Calendrier de travail	1 jour / sur site	La présente mission DLA fait suite à une première mission, réalisée en partenariat avec 7 lieux, ayant permis d'établir une stratégie de développement du projet.
30/06/2016	Séance de travail avec porteurs de projet.	1 jour/ sur site	
04/07/2016	Réunion avec BERIM et équipe de la CdB : réflexion sur le programme de travaux	0.25 jour/sur site	
12/07/2016	Réunion avec BERIM : réflexion sur le programme de travaux	0.5 jour/sur site	
Mai / juillet 2016	Recherches complémentaires et échanges avec les porteurs de projet (mail et tél)	1 jour/en agence	
<b>Sous-total phase 1</b>		<b>2.75 jours/site 1 jour/agence</b>	

<b>Dates</b>	<b>Contenus</b>	<b>Journée de travail / sur site ou en agence</b>	<b>Remarques</b>
<b>Phase 2 : appui à la mobilisation du cadre partenarial</b>			
19/07/2016	Réunion avec représentants de 3 services de la Région HdF	0.5 jour/sur site	Les membres de l'association ont été fortement mobilisés durant cette période par l'organisation du we inaugural (journées du patrimoine, les 17 et 18 sept.). Une partie de nos travaux communs ont été mobilisés sur cette action importante pour la mobilisation des élus et relais médiatiques.
26/08/2016	Séance de travail avec porteurs de projet : atelier 1	1 jour/sur site	
Juillet / août 2016	Recherches complémentaires, échanges avec les porteurs de projet (mail et tél) et production d'une note de cadrage	0.5 jour/agence	
06/09/2016	Réunion avec chef de projet BERIM	0.5 jour/sur site	
18/09/2016	Participation we inaugural / journées du patrimoine	0.5 jour/sur site	
<b>Sous-total phase 2</b>		<b>2.5 jours/sur site 0.5 jour/agence</b>	
<b>Phase 3 : élaboration du plan d'action</b>			
26/09/2016	Séance de travail avec porteurs de projet : atelier 2	1 jour/sur site	BERIM livrera son rapport définitif, et donc un chiffrage des investissements nécessaires à la mise en œuvre du programme d'activités défini avec les porteurs (cf. annexe), mi-novembre 2016. Un réajustement, à la marge, des annexes budgétaires sera éventuellement à réaliser en fonction de ce chiffrage.
29/09/2016	Réunion avec BERIM et équipe de la CdB : réflexion sur le programme de travaux / liaisons avec projet d'activités	0.5 jour/sur site	
Sept./oct. 2016	Travail sur le modèle économique / rédaction du rapport de mission	1.5 jours/agence	
27/10/2016	Séance de travail avec porteurs de projet : finalisation du plan d'affaires / visite de sites métropolitains	1 jour/agence + visites	
09/11/2016	Bilan de la démarche avec représentants de partenaires / présentation du rapport de mission + préparation	0.5 jour/sur site 0.5 jour/agence	
<b>Sous-total phase 3</b>		<b>2 jours/sur site 3 jours/agence</b>	
<b>TOTAUX</b>		<b>7.25 jours/site 4.5 jours/agence</b>	

Initialement, la mission devait être clôturée en septembre 2016. Nous avons été amenés à adapter notre calendrier d'intervention à la réalité du projet, et notamment aux contraintes liées au dépôt des dossiers de financement.

Par ailleurs, le temps imparti conventionnellement à la mission d'accompagnement a été quelques peu dépassé. Bien évidemment, nous assumons ce dépassement ; nous avons mobilisé le temps nécessaire à la bonne compréhension du projet et à la construction d'un plan d'action, réaliste et opérationnel.

## Bilan qualitatif

Dans la lignée de la première mission d'accompagnement menée avec 7 Lieux fin 2015 / 1<sup>er</sup> semestre 2016, celle-ci s'est déroulée dans les meilleures conditions, tant au niveau de l'efficacité du travail en commun avec les membres de l'association mobilisés, qu'au niveau de leur accueil et de leur professionnalisme.

Si le calendrier du projet a dû être adapté aux réalités institutionnelles et techniques, et donc quelque peu allongé, **le projet de développement ambitieux**, échafaudé durant cette année 2016 par les membres de l'association, avec le soutien du DLA, **semble pouvoir aboutir à une mise en œuvre opérationnelle de l'ensemble des activités projetées sur la période 2017/2020**. Le cadre partenarial d'ores et déjà mobilisé et les soutiens financiers escomptés permettront l'embauche d'un chef de projet, chargé de cette mise en œuvre, d'ici à mi 2017. Les travaux de rénovation permettant le développement des activités sont projetés en 2018 (levée de fonds organisée par le chef de projet à partir de mi 2017).

Pour les membres de l'association mobilisés, il s'agira, entre janvier 2016 et juin 2017 (arrivée du chef de projet), de poursuivre la dynamique enclenchée, de suivre les premiers dossiers de financement (déposés fin 2017) et de poursuivre la recherche de partenaires, tant pour le développement des activités et le fonctionnement de l'association que pour les investissements à réaliser à partir de 2018.

**Une attention toute particulière sera donnée à la pérennisation, à partir de mi 2017, des deux postes actuels au sein des deux associations partenaires** (Traces et Cie et AMBO); en effet, les aides aux postes cesseront à cette période; il est très important de pouvoir maintenir le niveau d'activité sur le site d'ici à sa rénovation et de maintenir une force de travail salariée pour partie au service du projet de développement. Une recherche de financements complémentaires permettant de maintenir ces postes sur l'ensemble de l'année 2017 est prioritaire.

# Appui à l'étude de faisabilité et à la mobilisation du cadre partenarial

Dans le cadre de la mission DLA qui nous a été confiée, **nous avons repartis nos travaux sur plusieurs dimensions du projet, interdépendantes et cruciales pour sa mise en œuvre effective** dans de bonnes conditions et dans un délai raisonnable :

- ➔ **Elaboration d'un projet d'activités : partant de la stratégie de développement établie lors de la 1<sup>ère</sup> mission DLA, il s'agissait de traduire le projet en programme d'activités, permettant de chiffrer les coûts de fonctionnement inhérents** et les coûts d'investissement nécessaires à la rénovation des bâtis et espaces concernés (cf. mission confiée au cabinet BERIM).
- ➔ **Traduction de ces activités en projet d'investissement : en liaison avec les études menées par la cabinet BERIM**, mobilisé par les membres de la Cité des Brossiers. BERIM établit un préprogramme détaillé de réhabilitation des parties concernées par le projet de développement ; des allers-retours réguliers entre nos travaux sont nécessaires pour établir des scénarii d'activités et de construction cohérents, faisables et réalistes, en phase avec les possibilités financières de l'association et de ses partenaires potentiels.
- ➔ Sur la base des projets d'activités et de rénovation, **construction d'un modèle économique viable et une organisation efficiente** ; cela supposait une réflexion approfondie sur plusieurs axes :
  - Analyses et projections financières, selon activités développées : cf. document en annexe.
  - Adéquation ressources humaines / projet d'activités
  - Adéquation statuts / projet d'activités.
- ➔ **Soutien à la mobilisation des premières aides financières** : appui pour la recherche et la mobilisation de partenaires financiers institutionnels, principalement Conseil Régional Hauts-de-France, le Conseil Départemental de l'Oise et Picardie Active.

**La finalité étant de produire un plan d'action intégrant un plan d'affaires (ou business-plan – cf. ci-après) permettant d'engager les négociations pour lever les fonds nécessaires.**

Ce travail a été essentiellement mené dans le cadre des séances de travail avec l'équipe dirigeante, les membres salariés et bénévoles des associations partenaires mobilisées. Nous avons néanmoins pu rencontrer, avec les membres dirigeants de la Cité des Brossiers, plusieurs représentants de partenaires potentiels du projet afin de confronter les pistes de développement et le plan d'action établis à leur volontés et capacités de soutien.

Les premiers échanges et les pistes de financement identifiées et mobilisables dès 2017, nous amènent à penser que le projet pourrait trouver ses premiers financements en 2017 via, *a minima* :

- ➔ Picardie Active (aides au démarrage, garanties de prêt, prêts...)
- ➔ Soutien au projet ESS / Europe (FSE – mesure 18a)
- ➔ Conseil Régional HdF (ESS et développement territorial)
- ➔ Conseil Départemental 60 (tourisme, patrimoine)

Ces premières aides permettront l'embauche du chef de projet courant 2017, notamment pour organiser un tour de table financier, et ainsi une levée de fonds pour la rénovation du site courant 2017 / début 2018.

Dans cette perspective, nous prévoyons un démarrage des travaux au 1<sup>er</sup> semestre 2018 et un lancement des nouvelles activités pour l'été (ou rentrée) 2018. Si ce timing est respecté, nous pouvons escompter que le projet atteindra son rythme de croisière en 2020.

**Documents fournis par l'association durant la mission :**

- ➔ Dossiers de présentation du projet (réalisé avec notre appui)
- ➔ Supports de communication (idem)
- ➔ Notes de cadrage (échanges mail)

# Plan d'action

**L'essentiel de notre travail s'est articulé autour de l'élaboration d'un plan d'action intégrant un chiffrage du projet de développement** (cf. ci-après et budget en annexe) ; ce plan d'action a été élaboré sur la base de l'avant-projet établi avec les porteurs de projet lors d'une première mission d'accompagnement réalisé en partenariat avec 7lieux (fin 2015 / 1<sup>er</sup> semestre 2016) :

**L'avant-projet a par ailleurs été affiné durant notre accompagnement** (cf. dossier de présentation en annexe), notamment à travers les ateliers animés par nos soins et les différentes réunions de travail avec les membres du groupe de suivi. **Nous avons pu notamment définir un programme prévisionnel d'activités. A ce jour, le projet de la Cité des Brossiers peut se résumer ainsi :**

**Finalité, valeurs du projet : un projet d'économie sociale et solidaire exemplaire :**

**Il repose sur les principes fondateurs suivants :** les activités rentables participent du financement des activités d'utilité sociale (culturelles, patrimoniales, sociales, environnementales...); elles ne priment pas sur le projet d'ensemble. Le projet s'inscrit pleinement dans une logique de développement territorial durable ; à ce titre, il met l'accent sur des publics prioritaires diversifiés, sur la sauvegarde d'un patrimoine industriel inscrit dans la ruralité, sur la sauvegarde / valorisation d'un patrimoine naturel remarquable et sur le développement économique d'un territoire rural, impacté par la « désertification » des dernières décennies.

**Objectif central : participer du développement territorial durable :**

**Objectifs généraux et descriptif du projet et des activités** (cf. dossier de présentation du projet en annexe) :

- ➔ **Une dimension environnementale : sensibiliser à la protection de l'environnement** par l'organisation d'animations diverses / **valoriser l'environnement local** notamment par l'organisation de randonnées/circuits thématiques / **participer à l'aménagement du site** : création d'un jardin partagé, valorisation des abords paysagers...

- **Une dimension culturelle et patrimoniale : le projet s’inscrit pleinement dans une logique de développement culturel en milieu rural :**
- **Un site sauvegardé pour une « seconde vie » :** site remarquable mais non classé, l’ancienne brosserie de Tracy-le-mont constitue un emblème tant pour le village que pour l’histoire industrielle du territoire. Sa rénovation, dans la perspective d’en faire un nouveau pôle de développement, notamment économique, participera du développement du territoire, tant communal qu’intercommunal, voire au-delà pour certaines fonctions.
  - **Des activités culturelles et artistiques maintenues et développées,** tant pour la population locale que pour des publics diversifiés, notamment prioritaires, issus de différents horizons. **Un lieu de diffusion** amélioré pour des petites formes de spectacles (musique, danse, théâtre, conte...), des expositions, **un espace permettant l’accueil de compagnies artistiques** en résidence-mission ou en résidence de création. **Un lieu de formation/sensibilisation/médiation** via l’accueil de stages / ateliers / master class dans des disciplines et pour des publics variés. Un site en capacité d’accueillir, à terme, des manifestations relativement importantes (jauges et classification ERP à préciser par AMO / plusieurs centaines en tenant compte des espaces extérieurs ; 250 à 300 personnes dans les espaces intérieurs à l’issue de la première tranche de travaux dont une trentaine de places d’hébergement.
  - **L’environnement et le patrimoine naturel :**
- **Une dimension sociale : le site a vocation à accueillir des publics prioritaires** dont des scolaires (de l’école à l’Université), des personnes handicapées en groupe ou en famille, des visiteurs du centre Léopold Bellan, ..., à terme, des personnes en insertion professionnelle selon, les activités économiques développées... Il participe localement à la cohésion sociale notamment par l’organisation de manifestations drainant un public diversifié, mais majoritairement local.  
Sur ce plan la CdB s’adaptera aux besoins du territoire et aux partenariats développés en phase opérationnelle avec les structures socioéducatives, sociales et culturelles d’un territoire élargi (structures et fédérations régionales).
- **Une dimension économique : les activités économiques et touristiques sont nourries par les autres dimensions du projet et réciproquement ; en effet, le volet économique du projet s’appuie sur quatre piliers :**
- **Le 1er constitue la location, à faible coût, à des entreprises du territoire de surfaces de stockage ou de production.** Les entreprises profitent d’un site peu cher, mais en rénovation, et de la dynamique collective. **Il s’agit de participer au développement économique local par l’accueil d’activités économiques locales ;** les activités s’inscrivant pleinement dans les objectifs

du projet (type artisanat d'art, restauration, développement durable...) seront privilégiées.

- **Le 2<sup>nd</sup>, le développement d'activités inscrites dans les principes du « tourisme de sens »<sup>1</sup> : doter le projet et le territoire d'un gîte « nouvelle génération »**; adapté tant à l'hébergement collectif que familial ou individuel et ayant un impact socioéconomique fort sur son territoire (acteurs locaux privilégiés pour l'ensemble des activités développées / cohésion sociale renforcée / publics prioritaires privilégiés / ...). Les personnes hébergées pourront profiter de la dynamique du site et notamment profiter de spectacles, expositions ou ateliers organisés par Traces et Cie ou l'AMBO, des collections et animations du musée des Brosses (AMBO) ou encore d'ateliers de sensibilisation ou de formation (amateur ou professionnel) dans des domaines environnementaux, culturels ou artistiques diversifiés, permanents ou ponctuels, ou encore, tout simplement, de l'environnement naturel et du cadre. L'hébergement de groupe sera privilégié ; des actions et activités « sur mesure » pourront être développées (grâce à un cadre partenarial élargi) pour des groupes constitués (associations, entreprises, scolaires...).
- **Le 3<sup>ème</sup>, les équilibres et plus-values générées par la cohabitation des activités lucratives et d'utilité sociales**: les activités se développent concomitamment, par le croisement des publics et l'élargissement du panel d'activités, rendu possible par le nombre et la diversité des partenaires mobilisés et des secteurs concernés.
- **Le 4<sup>ème</sup>, le chiffre d'affaires généré par les activités touristiques facilite la création d'activités nouvelles, permet donc la création d'emplois directs et indirects, mais aussi, facilitent les levées de fonds pour les investissements à venir et futurs.**

Nerf de la guerre et enjeu majeur, la question du financement pérenne du projet se pose clairement. **Il est nécessaire de consolider le modèle économique pour assurer la poursuite du projet dans de bonnes conditions. Plusieurs éléments ont structuré notre réflexion :**

- ➔ **Les modèles économiques des trois associations impliquées sont fragiles** et reposent sur des contrats aidés qui se terminent en 2017 (mai et juin). Or, la plus-value qu'elles apportent est indispensable au projet, tant sur le plan des actions développées (Traces et Cie et AMBO tout particulièrement) que des ressources humaines mobilisées (2 seuls salariés actuels).

<sup>1</sup> [https://www.nordpasdecalsais.fr/jcms/c\\_24796/tourisme-de-sens](https://www.nordpasdecalsais.fr/jcms/c_24796/tourisme-de-sens)

- ➔ **Le modèle économique de la SCI, propriétaire du site, est également fragile** ; il repose sur les loyers perçus. A ce jour, ils permettent tout juste de rembourser l'emprunt initial (achat du site) et les responsabilités incombant au propriétaire.
- ➔ **La rénovation/valorisation totale du site suppose des investissements lourds (plusieurs millions d'euros selon les scénarios retenus / cf. rapport BERIM) :**
- ➔ **L'activité de location est contrainte / elle suppose une rénovation des espaces pour une meilleure valorisation** ; or, la SCI seule, ne peut porter les investissements nécessaires (tant que l'emprunt initial n'est pas remboursé). Pour autant, le volume des surfaces louées à des entreprises peut augmenter conséquemment sans que cela ne nécessite trop d'investissement (cf. rapport BERIM).
- ➔ **Le développement des activités de la Cité des Brossiers** tant patrimoniales (principalement AMBO), culturelles et artistiques (principalement Traces et Cie) **et environnementales** (principalement Tracy environnement) que, plus globalement, d'animation / valorisation du site (Cité des Brossiers), **suppose des investissements relativement importants** qui ne pourront être supportés exclusivement par des aides publiques ou privées. **Ils ne se justifieront qu'à la condition *sine qua none* de développer des activités permettant une rentabilisation des investissements consentis, et donc, des activités lucratives. Ces activités rentables permettront de financer une partie des investissements nécessaires, permettront de pérenniser les emplois actuels et de créer les emplois nécessaires au développement des activités. A l'issue d'une concertation élargie au sein des structures et personnes impliquées, nous avons retenu l'activité d'hébergement touristique, individuel et collectif, pour remplir cette fonction.**

**Ainsi, et très concrètement, il s'agit de développer le chiffre d'affaires d'ici à 2020, de développer les marges, pour renforcer l'équipe** (intégrant une pérennisation des contrats aidés actuels : cf. budget prévisionnel en annexe), **assurer le financement de l'ensemble des dimensions du projet**, y compris les non rentables, et **assurer, à moyen et long termes, un développement des activités, de nouvelles embauches et la poursuite des rénovations et travaux d'entretien** du site. **Cela suppose des investissements relativement conséquents à court terme** (objectif : 2018 pour une première tranche de travaux estimée aujourd'hui à 500K€ / à confirmer – actualiser via le rapport BERIM) ; d'autres pourront être programmés à moyen et longs termes en fonction des résultats obtenus lors de la phase de lancement (2017/2020) et de la réalité des soutiens mobilisés sur la partie investissement (dons, aides publiques, privées, emprunts).

**Ainsi, plusieurs priorités se dégagent pour assurer le financement du lancement du projet, puis, à moyen et long termes, sa pérennisation et son développement :**

**1ère priorité : lever les fonds d'aide au démarrage :**

- ➔ **Ajuster le plan d'affaires** (avec données BERIM) **et le projet d'activités** (sur la base du rapport de mission et de ses annexes), **pour pouvoir déposer les dossiers de demande de financement rapidement (mesure 18b + subvention d'aide au démarrage du Conseil Régional HdF + ...)**.
- ➔ **Animer la négociation** : engager les démarches et les suivre dans la durée.
- ➔ **Recruter le chef de projet (juin 2017)** : définir la fiche de poste sur la base des travaux menés dans le cadre du DLA / définir et lancer la procédure de recrutement (dont composition du jury).

### 2<sup>ème</sup> priorité : engager un tour de table financier pour la rénovation des bâtiments :

- ➔ **Finaliser le chiffrage des investissements nécessaires** : intégrer les données financières fournies mi-novembre par BERIM dans le plan d'affaires annexé.
- ➔ **Solliciter les fondations et autres partenaires financiers privés potentiels** pour les investissements nécessaires (si des travaux sont programmés).
- ➔ **Solliciter les collectivités territoriales** : cf. fiche action.
- ➔ **Solliciter les aides d'Etat** : cf. fiche action.

### 3<sup>ème</sup> priorité : faire évoluer les statuts / structurer l'équipe-projet :

- ➔ **Adapter les statuts au projet** : envisager une évolution de l'association en SCIC fin 2017 : La SCIC Cité des Brossiers porte les investissements, les emplois et le développement des nouvelles activités, notamment liées à l'hébergement.
- ➔ **Constituer une équipe-projet efficace** : élaborer un plan d'embauche et de formation (dont organigramme opérationnel) pour la période 2017/2020.

### 4<sup>ème</sup> priorité : engager et suivre les phases de construction :

- ➔ **Maitriser et optimiser les investissements par la mobilisation d'une Assistance à Maitrise d'Ouvrage performante et adaptée** (expérience de ce type de projet).
- ➔ **Adapter les engagements des travaux à la réalité du budget** dédié à l'investissement et **piloter les Maitres d'œuvre** pour garantir une livraison des travaux dans les délais et le respect des budgets.

### 5<sup>ème</sup> priorité : lancer les nouvelles activités :

- ➔ **Recruter le personnel complémentaire, principalement pour la gestion du gîte** ; un personnel qualifié et/ou expérimenté en matière de gestion de sites touristiques comparables.
- ➔ **Ajuster le projet d'activités à la réalité des partenariats mobiliser / ajuster le business plan** : accueil d'activités « au service du projet » / développement des activités culturelles et patrimoniales, assurées principalement par l'AMBO et Traces et Cie, mais aussi par la Cité des Brossiers :
  - **Concernant l'AMBO : création d'un musée de la Brosse sur le site** (cf. AMBO et rapport BERIM pour plans) ; **il s'agira d'accueillir des visiteurs en**

**groupe ou individuels pour des visites simples ou guidées, animées.**

**Cela nécessite des investissements sur les travées 11 à 13** (cf. 1<sup>ère</sup> priorité) et le renforcement du personnel dédié, dès l'ouverture en 2018 : 1 poste de médiateur, en complément du poste actuel, recentré sur le volet développement / conservation.

- **Concernant Traces et Cie : agrandissement de la salle de spectacle et des surfaces connexes** (loges, vestiaires, bar / petite restauration / stockage de matériel, bureaux). Là encore, **des investissements sont nécessaires sur les travées 18 et 19** (cf. 1<sup>ère</sup> priorité) **ainsi qu'un renforcement du personnel** (essentiellement intermittents ou vacataires), à terme.
- ➔ **Piloter le projet : assurer un bon management des équipes et une bonne gouvernance des instances, dans le respect de la volonté initiale des porteurs de projet et des valeurs de l'ESS** : de notre point de vue, cela passe par une organisation juridique et administrative adaptée et efficiente ; d'où l'idée de centraliser les emplois sur une structure et de créer une SCIC associant la SCI et les trois associations à l'entité nouvelle « Cité des Brossiers.

**Nous avons décliné ces priorités en plan d'action intégrant leur niveau d'importance et leur temporalité : cf. pages suivantes**

## Plan d'action ou « feuille de route »

### Tableau récapitulatif :

<b>Objectif stratégique 1 : Lever des fonds d'aide au démarrage</b>	
<b>Action 1.1.</b>	Actualiser en continu le prévisionnel budgétaire
<b>Action 1.2.</b>	Rechercher des partenaires / animer et suivre les démarches
<b>Action 1.3.</b>	Recruter un chef de projet
<b>Objectif stratégique 2 : Engager un tour de table financier pour la rénovation des bâtiments</b>	
<b>Action 2.1.</b>	Mettre à jour le chiffrage des investissements (cf. rapport BERIM)
<b>Action 2.2.</b>	Solliciter les fondations et autres partenaires financiers privés potentiels
<b>Action 2.3.</b>	Mobiliser de nouveaux partenaires publics, financements
<b>Objectif stratégique 3 : Faire évoluer les statuts / structurer l'équipe-projet</b>	
<b>Action 3.1.</b>	Poursuivre la réflexion concernant l'évolution de l'association Cité des Brossiers en SCIC
<b>Action 3.2.</b>	Elaborer un plan d'embauche et de formation (dont organigramme opérationnel) pour la période 2017/2020.
<b>Objectif stratégique 4 : Engager et suivre les phases de construction</b>	
<b>Action 4.1.</b>	Mandater une AMO / mobiliser les Maitres d'Œuvre / Piloter le chantier
<b>Objectif stratégique 5 : Lancer les nouvelles activités</b>	
<b>Action 5.1.</b>	Recruter le personnel complémentaire
<b>Action 5.2.</b>	Ajuster le projet d'activités à la réalité des partenariats mobiliser / ajuster le business plan.
<b>Action 5.3.</b>	Piloter le projet.

**Fiches-actions : cf. pages suivantes**

## OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : LEVER DES FONDS D'AIDE AU DEMARRAGE

### 1.1. Actualiser en continu le prévisionnel budgétaire

<b>Objectifs</b>	Disposer de prévisionnels budgétaires à jour et réalistes pour faciliter la mobilisation de partenaires, tant publics que privés. Démontrer la capacité de l'équipe projet à produire des documents prévisionnels de qualité facilitant la création de rapports de confiance tant en interne qu'avec les représentants des partenaires mobilisés.
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifier / actualiser en continu les prévisions budgétaires jointes en fonction de l'avancement du projet et de soutiens et financements obtenus.</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines internes</li> <li>• Représentants des partenaires mobilisés</li> </ul>
<b>Outils</b>	Budgets prévisionnels clairs, lisibles, réalistes Logiciel de type « excell » ou équivalent en logiciel libre. Logiciel comptable (selon cabinet mobilisé).
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés et prestataires mobilisés. Temps de travail des administrateurs (valorisation du bénévole)
<b>Partenaires</b>	Cabinet d'expertise comptable.
<b>Temporalité</b>	En continu, à partir de novembre 2017.

## 1.2. Rechercher des partenaires / animer et suivre les démarches

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la mobilisation de partenaires publics et privés pour la phase de lancement (2017).</li> </ul>
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des recherches, organiser et animer des RVs et séances de travail.</li> <li>• Solliciter les partenaires actuels pour « élargir le cercle » des partenaires, tant financiers que techniques.</li> <li>• Monter les dossiers de demandes de soutien et suivre leur cheminement.</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires financiers : privés (banque et établissements financiers, fondations, mécènes, sponsors...) et publics (Europe, Etat, collectivités territoriales, Etablissements Publics...)</li> <li>• Partenaires techniques : structures de développement du tourisme, fournisseurs et partenaires locaux, réseaux ESS, d'éducation populaire, associations et fédérations travaillant sur les handicaps, structures culturelles « structurantes » : régions IdF et HdF, structures œuvrant à la protection / valorisation de l'environnement ou à la maîtrise de l'énergie (ADEME)...</li> </ul> <p><i>Listes non exhaustives.</i></p>
<b>Outils</b>	Dossiers de présentation, budgets prévisionnels.
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Temps de travail des salariés mobilisés (à partir de juin 2017).</p> <p>Temps de travail des administrateurs (valorisation du bénévolat)</p>
<b>Partenaires</b>	Partenaires actuels.
<b>Temporalité</b>	En continu, dès à présent.

### 1.3. Recruter un chef de projet

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser les compétences indispensables au développement et au lancement opérationnel du projet sur la période 2017/2020.</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Définir une fiche de poste sur la base des travaux réalisés dans le cadre du DLA.</p> <p>Définir les modalités de recrutement et organiser le jury.</p>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concernant le chef de projet : expert du développement territorial, rompu à la gestion de projet d'ESS complexe</li> <li>Pour les autres postes : à déterminer en fonction du choix du chef de projet, des aides mobilisables et du choix du cadre partenarial établi entre le CdB et les associations impliquées</li> </ul>
<b>Outils</b>	<p>Fiches de postes</p> <p>Organigramme opérationnel (cf. annexe)</p>
<b>Estimation des coûts</b>	Cf. budget en annexe.
<b>Partenaires</b>	Pôle emploi, DIRECCTE, accompagnateurs (dont BGE Picardie), Universités (stagiaires et/ou apprentis)
<b>Temporalité</b>	<p>Juin 2017 pour l'embauche du chef de projet (pour pouvoir engager les travaux fin 2017 ou début 2018)</p> <p>Fin 2017 / début 2018 pour le poste d'assistant(e)</p> <p>1<sup>er</sup> semestre 2018 pour le gestionnaire du gîte</p> <p>Calendrier à préciser pour les autres postes, notamment pour les postes actuels</p>

## OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ENGAGER UN TOUR DE TABLE FINANCIER POUR LA RENOVATION DES BATIMENTS

### 2.1. Mettre à jour le chiffrage des investissements (cf. rapport BERIM).

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualiser les budgets joints en annexe en fonction du chiffrage BERIM livré en novembre 2016</li> </ul>
<b>Description</b>	Affiner les prévisions budgétaires.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateurs de la CdB</li> </ul>
<b>Outils</b>	Prévisionnel budgétaire en PJ
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Temps de travail des consultants mobilisés dans le cadre du DLA</p> <p>Temps de travail des administrateurs (valorisation du bénévolat)</p>
<b>Partenaires</b>	BERIM, BGE Picardie (DLA), CS ConSultance et 7Lieux
<b>Temporalité</b>	<p>2<sup>nd</sup> semestre 2016 : 1<sup>er</sup> chiffrage</p> <p>1<sup>er</sup> semestre 2017 : chiffrage actualisé</p> <p>2<sup>nd</sup> semestre 2017 : chiffrage définitif, support aux demandes de financements qui seront déposées à partir du 2<sup>nd</sup> semestre 2017, notamment pour l'investissement.</p>

## 2.2. Solliciter les fondations et autres partenaires financiers privés potentiels (cf. 1.2.)

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser des fonds pour l'investissement : entre 150 et 250K€ pour début 2018)</li> <li>Mobiliser des fonds pour le fonctionnement (embauches et frais liés aux postes) : 50K€ pour 2017 (en complément des fonds mobilisés par les associations partenaires) ; idem en 2018 ; dégressif à partir de 2019, sauf pour activités d'utilité sociales.</li> </ul>
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituer des dossiers spécifiques, à destination des structures privées ciblées (notamment plateformes de crowdfunding, mécènes, établissements financiers ..., décliné à partir du projet 2017/2020 (cf.1.1)</li> <li>Repérer les partenaires potentiels</li> <li>Organiser et animer les RVs nécessaires</li> <li>Déposer et suivre les dossiers.</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondations (centrées sur les différentes dimensions du projet, et notamment pour son action en direction de publics en difficulté ou le soutien à la création artistique), sponsors, plateformes de crowdfunding</li> <li>Entreprises locales ou nationales</li> <li>Plateformes de crowdfunding : Lendopolis, Ulule, Kiss kiss bank bank...</li> <li>Etablissements financiers parapublics et privés : BPI, banques mutualistes, France Active...</li> </ul>
<b>Outils</b>	Dossier projet (prévoir des déclinaisons selon les partenaires ciblés)
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des administrateurs et salariés mobilisés ; le cas échéant, des frais inhérents (repas, déplacements...).
<b>Partenaires</b>	Réseaux et partenaires actuels (à développer)
<b>Temporalité</b>	2017 et 1 <sup>er</sup> semestre 2018 pour les phases de lancement.

### 2.3. Mobiliser de nouveaux partenaires, financements publics ou parapublics (cf. 1.2.)

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser des soutiens financiers nouveaux, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement</li> <li>• Pour le fonctionnement (pérennisation et développement des emplois), il s'agit de mobiliser 200K€ d'ici à 2018 pour prendre en charge les postes nécessaires à la mise en œuvre du projet (compris les postes actuels pérennisés). Pour 2017, et l'embauche des premiers salariés, 95K€ constitue un objectif raisonnable permettant d'assurer la phase de lancement opérationnel du projet de développement dès début 2018 (1<sup>ère</sup> phase de construction).</li> </ul>
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer des dossiers de demande de subventions pour les partenaires publics: Europe, Région HdF, Département de l'Oise, CCLLO, Commune(s).</li> <li>• Monter des partenariats avec des Etablissements Publics ou autres structures parapublics (déléataires de services publics ou soutenus par la puissance publique)</li> </ul>
<b>Cibles</b>	Représentants des partenaires ciblés (cf. ci-dessus) : techniciens et élus.
<b>Outils</b>	Dossier(s) et supports de présentation du projet et des activités pour les institutionnels.
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Temps de travail des salariés mobilisés (éventuellement prestataires dont expert-comptable) ; le cas échéant, des frais inhérents (repas, déplacements...).</p> <p>Temps de travail des administrateurs (valorisation du bénévolat)</p>
<b>Partenaires</b>	<p>Structures d'accompagnement : BGE Picardie, Picardie Active, réseaux ESS,...</p> <p>Réseaux et structures d'éducation populaire, d'éducation, de la culture, de l'environnement...</p> <p>Collectivités territoriales, Etat et Europe.</p>
<b>Temporalité</b>	Fin 2016 et ensemble de la période 2017/2020.

## OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : FAIRE EVOLUER LES STATUTS / STRUCTURER L'EQUIPE PROJET

### 3.1. Poursuivre la réflexion concernant l'évolution de l'association Cité des Brossiers (CdB) en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des cadres juridiques de gestion adaptés au projet et efficaces au regard des activités développées</li> <li>Poursuivre les travaux engagés pour être en capacité de basculer l'association CdB en SCIC début 2018.</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Mobiliser l'URSCOP pour affiner la réflexion et élaborer des statuts pour la SCIC</p> <p>Mobiliser le notaire pour valider les actes et contrats liant la SCI à la SCIC.</p> <p>Intégrer l'ensemble des fonctions salariées au sein d'une entité juridique commune pour faciliter la gestion des emplois et optimiser la fonction employeur.</p>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URSCOP, accompagnateurs publics</li> <li>Cabinet spécialisé</li> <li>Notaire</li> </ul>
<b>Outils</b>	Statuts SCIC type / Contrats types : affermage ou équivalent pour la liaison SCI / SCIC
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Frais notariés ; à estimer courant 2017 / Frais d'enregistrement de la SCIC</p> <p>Prestation éventuelle d'un cabinet spécialisé</p> <p style="text-align: center;">Estimation pour l'ensemble : 10K€</p>
<b>Partenaires</b>	URSCOP, accompagnateurs publics, notaire, experts...
<b>Temporalité</b>	2 <sup>nd</sup> semestre 2017 pour que la CdB porte l'ensemble des emplois / création de la SCIC au 1 <sup>er</sup> janvier 2018.

### 3.2. Elaborez un plan d'embauche et de formation (dont organigramme opérationnel) pour la période 2017/2020.

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un document de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour l'ensemble des personnels de la CdB (y compris actuels postes associatifs).</li> </ul>
<b>Description</b>	Il s'agit de se doter d'un outil performant, en phase avec les principes de l'ESS, de gestion des emplois et des bénévoles.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources humaines internes</li> <li>Partenaires institutionnels et privés (démonstration de la cohérence entre valeurs et pratiques)</li> </ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de poste, organigramme opérationnel, plan d'embauche, plan de formation</li> <li>A moyen terme, outil spécifique GPEC</li> </ul>
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Temps de travail du chef de projet ; éventuellement prestataire externe selon ses compétences et sa disponibilité.</p> <p>Temps de travail des administrateurs (valorisation du bénévolat)</p>
<b>Partenaires</b>	<p>Pôle emploi, DIRECCTE...</p> <p>Structures d'accompagnement : BGE Picardie, Picardie Active, réseaux ESS, URSCOP....</p> <p>Cabinet spécialisé (si nécessaire).</p>
<b>Temporalité</b>	<p>1<sup>er</sup> semestre 2017 pour fiches de postes CdB et organigramme opérationnel finalisé (fonction du positionnement des associations concernant les emplois actuels).</p> <p>2<sup>nd</sup> semestre 2017 pour finalisation d'un document GPEC plus détaillé (dont convention collective, sécurité des salariés...)</p>

## OBJECTIF STRATEGIQUE 4 : ENGAGER LES PHASES DE CONSTRUCTION

### 4.1. Mandater une Assistance à Maitrise d’Ouvrage (AMO) / mobiliser les Maitres d’œuvre / piloter le chantier

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se doter de compétences indispensables à la bonne mise en œuvre et suivi du chantier de rénovation/construction.</li> <li>Maitriser et optimiser les coûts d’investissement</li> <li>Concevoir un concept d’habitat léger et mobile en phase avec les enjeux du projet</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Rechercher un cabinet spécialisé en AMO : définir un cahier des charges pour l’architecture ; puis les Maitres d’œuvre.</p> <p>Assurer un suivi technique et juridique des phases de construction.</p> <p>Participer à la rentabilisation du projet par la définition d’un concept d’habitat léger, puis sa vente.</p>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinet spécialisé en AMO pour des projets comparables.</li> <li>Architecte doté d’une expérience sur des projets comparables</li> <li>Maitres d’œuvre en phase avec les ambitions « Haute Qualité Environnementale » (HQE) du projet.</li> </ul>
<b>Outils</b>	<p>Programme détaillé de l’opération de rénovation / construction (AMO)</p> <p>Projet architectural et annexes techniques (divers documents techniques et juridiques, dont les dossiers techniques pour les commissions de sécurité).</p>
<b>Estimation des coûts</b>	Cf. chiffrage BERIM
<b>Partenaires</b>	BERIM, autres cabinets d’AMO, architectes, bureaux d’étude, entreprises locales et entreprises spécialisées (Maitrise d’œuvre) ...
<b>Temporalité</b>	2 <sup>nd</sup> semestre 2017 / 2018, voir au-delà (ensemble de la durée des travaux)

## OBJECTIF STRATEGIQUE 5 : LANCER LES NOUVELLES ACTIVITES

### 5.1. Recruter le personnel complémentaire

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les compétences utiles et nécessaires</li> <li>• Maitriser le budget dédié au personnel</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Définir les compétences nécessaires / ajuster le plan d'embauche et de formation.</p> <p>Définir les profils de poste et les modalités de recrutement</p> <p>Engager les embauches</p>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes qualifiées, expérimentées (a minima pour le chef de projet) motivées et en phase avec les valeurs du projet (ESS).</li> </ul>
<b>Outils</b>	Fiches de poste / plan d'embauche et de formation ; à terme outil GPEC.
<b>Estimation des coûts</b>	Cf. budget en annexe (à ajuster en fonction de l'évolution du projet)
<b>Partenaires</b>	Pôle emploi, Universités et Ecoles, réseaux ESS.
<b>Temporalité</b>	Sur la période 2018/2020. Le « rythme de croisière » du projet devrait être atteint en 2020, concernant la première phase d'investissement : rénovation des deux premiers bâtiments pour les activités de Traces et Cie, de l'AMBO et du gîte (sur les travées 11 à 14 et 15 à 19).

## 5.2. Ajuster le projet d'activités à la réalité des partenariats mobiliser / ajuster le business plan

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une efficacité économique</li> <li>Adapter le projet et les activités aux évolutions du contexte</li> </ul>
<b>Description</b>	Il s'agit de mettre en adéquation les moyens dédiés (humains et matériels) et le chiffre d'affaire généré, en anticipant autant que possible.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources internes, salariés et administrateurs</li> <li>Ressources externes : expertise comptable, commissariat aux comptes, accompagnateurs mobilisés</li> </ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableaux de bords économiques et financiers.</li> <li>Analyse financière des activités et projets : comptabilité analytique.</li> </ul>
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Temps de travail des salariés (chef de projet)</p> <p>Temps de travail des accompagnateurs : pris en charge par des dispositifs publics.</p> <p>Prestations externes : expertise comptable et commissariat aux comptes : 5,5 K€ / an.</p>
<b>Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinet d'expertise comptable et commissariat aux comptes</li> <li>Structures d'accompagnement : BGE Picardie, réseaux ESS, CCI, partenaires bancaires...</li> </ul>
<b>Temporalité</b>	Dès 2017 pour le cabinet d'expertise-comptable, le commissaire aux comptes, la recherche de partenaires « accompagnateurs » et leur mobilisation.

### 5.3. Piloter le projet.

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une bonne gouvernance pour un bon développement du projet et des activités inhérentes</li> <li>Etre en capacité d'ajuster en permanence, et en anticipant, le projet et les moyens dédiés aux évolutions du contexte</li> </ul>
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animer et faire vivre les instances dirigeantes : prévoir des réunions mensuelles.</li> <li>Assurer un bon encadrement du personnel salarié et des bénévoles : organisation et animation de temps d'échanges réguliers entre salariés et administrateurs.</li> <li>Assurer le pilotage financier du projet: bonnes liaisons entre expertise comptable, commissariat aux comptes, direction, gérance et Conseil d'Administration</li> </ul>
<b>Cibles</b>	Ressources internes, tant salariées que bénévoles
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de gestion comptable et financière : bilans intermédiaires, tableaux de bord</li> <li>Outils d'organisation et de planification des réunions et temps de travail entre salariés, dirigeants et bénévoles.</li> </ul>
<b>Estimation des coûts</b>	<p>Temps de travail des salariés / prévoir des temps supplémentaires pour le Directeur, le gérant et les administrateurs</p> <p>Prestations externes (expertise comptable et commissariat aux comptes) : cf. 5.2.</p>
<b>Partenaires</b>	Cabinet d'expertise comptable et commissariat aux comptes
<b>Temporalité</b>	<p>Dès 2017 au niveau de l'association Cité des Brossiers (prestations externes allégées)</p> <p>A partir de 2018 pour la SCIC.</p>

# Annexes

## Cf. pièces jointes

- ➔ Dossier de présentation du projet (établi par les membres de la Cité des Brossiers, avec notre appui)
- ➔ Note de cadrage du 19/08/2016
- ➔ Organigramme
- ➔ Budgets prévisionnels

**Ce rapport de mission a été rédigé par Christophe SIMONE et Luc ARNOLD**

**CONTACT :**



**CS ConSultance  
Christophe SIMONE, Gérant**

56, rue Louis Delos  
59700 MARCQ en Barœul  
**Tél. 06 12 98 56 20 – Fax 03 62 57 56 38**  
[csimone@cs-consultance.com](mailto:csimone@cs-consultance.com)  
[www.cs-consultance.com](http://www.cs-consultance.com)

SARL unipersonnelle au capital de 2000€  
RCS Roubaix Tourcoing  
SIRET 539 414 193 00018 / APE 8559A  
TVA intracommunautaire FR30539414193  
Organisme de formation N°31 59 08272 59

