



## Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) 59



Association « la Compagnie du Tire laine »

# Rapport de mission

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



# 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</b>			
06/04/2016	Réunion de lancement : Présentation des enjeux de la démarche par le Directeur. Présentation et adaptation de la démarche d'accompagnement Calendrier de travail Visite des locaux.	0.5 jour / sur site	Initialement, la mission devait être engagée en janvier 2016. La procédure a été différée pour s'adapter à la réalité du projet associatif ; par ailleurs, le printemps constituant une période intense d'activité pour l'association, nous avons également adapté notre calendrier d'intervention en conséquence.
07/06/2016	Diagnostic projet associatif	0.5 jour/ sur site	
28/06/2016	Diagnostic du projet d'organisation	0.25 jour/sur site	
01/07/2016	Diagnostic du projet d'organisation	0.25 jour/sur site	
06 et 07/07/2016	Entretiens individuels salariés	1.25 jour/sur site	
<b>Sous-total phase 1</b>		<b>2.75 jour/site</b>	

<b>Dates</b>	<b>Contenus</b>	<b>Journée de travail / sur site ou en agence</b>	<b>Remarques</b>
<b>Phase 2</b>			
12/07/2016	Bilan intermédiaire Directeur Artistique	0.25 jour/sur site	Le temps agence a été dépassé ; la construction du modèle économique notamment, de par sa relative complexité, a nécessité une réflexion approfondie.
23/26 août 2016	Synthèse fiches entretiens	0.5 jour/agence	
29/08/2016	Synthèse projet d'organisation	0.25 jour/agence	
31/08/2016	Séance de travail avec Directeur : scenarii d'évolution et plan d'action	0.5 jour/sur site	
27/09/2016	Séance de travail avec groupe élargi + Direction : présentation / amendement stratégie et plan d'action :	0.5 jour/sur site	
04/10/2016	Définition du modèle économique	1 jour/agence	
Sept./oct. 2016	Finalisation du modèle économique / rédaction du rapport de mission	0.5 jour/agence	
14/10/2016	Bilan de la démarche / présentation du rapport de mission	0.25 jour/sur site	
<b>Sous-total phase 2</b>		<b>1.5 jour/sur site 2.25 jour/agence</b>	
<b>TOTAUX</b>		<b>4.25 jour/sur site 2.25 jour/agence</b>	

Le temps imparti conventionnellement à la mission d'accompagnement a été dépassé. Bien évidemment, nous assumons ce dépassement ; nous avons mobilisé le temps nécessaire à la bonne compréhension du projet et à la construction d'une stratégie et d'un plan d'action, réalistes et opérationnels.

## Bilan qualitatif

Nous avons travaillé avec une équipe mobilisée, accueillante et productive ; ainsi, malgré une disponibilité limitée du fait du niveau d'activité (expliquant l'allongement de la durée de mission), l'accompagnement a pu aboutir à la définition d'un modèle économique renouvelé et une réorientation / réorganisation du projet idoine.

Le « passage de relais » au niveau de la direction du projet est aujourd'hui réalisé, le travail mené a permis de se projeter sur la période 2017/2020 et expliciter un plan d'action visant à consolider le financement du projet et à pérenniser les emplois.

Si la refonte du modèle économique est désormais engagée et produira ses premiers effets en 2017, un aspect important du projet reste à surveiller : en effet, la convention d'occupation des locaux établie avec la ville de Lille est précaire (renouvellement annuel) ; or, le lieu constitue une pierre angulaire du projet. Par ailleurs, son état actuel freine le développement du projet et fait peser une menace sur le maintien de sa capacité à accueillir du public dans les années à venir (la vétusté de certains espaces peu poser des problèmes au regard des normes appliquées aux Etablissements Recevant du Public ; dans tous les cas elles ont un impact négatif direct sur le confort des publics et la consommation énergétique du bâtiment, et donc, sur la facture inhérente). Ainsi, la ville de Lille, le cas échéant la MEL, ont un rôle clef dans l'évolution du projet. Nous préconisons d'engager au plus vite une négociation avec ces deux collectivités, et tout particulièrement la ville de Lille, propriétaire des locaux, pour envisager une rénovation de leurs locaux.

# Diagnostic approfondi

Les éléments de diagnostic repris ci-après sont issus des différentes séances de travail réalisées avec les membres de l'association ; il est bien évidemment complémentaire du diagnostic établi par Nord Actif et support au cahier des charges de l'accompagnement DLA.

**Référents DLA au sein de la Cie du Tire laine :** Catherine Mucchielli et Benoit Sauvage.

**Groupe de suivi :** les référents auxquels se sont ajoutés divers membres (tant artistes associés que salariés ou administrateurs) de l'association selon les différents temps de travail (cf. feuilles d'émargement).

## Documents fournis par l'association :

- ➔ Statuts et liste des membres du CA
- ➔ Rapports d'activités 2013/2015
- ➔ Bilans comptables 2013/2015, prévisionnel 2016.
- ➔ Etats détaillés subventions et prestations vendues 2013/2015.
- ➔ Fiches de postes, effectifs 2013/2015, grilles salariales 2011/2016
- ➔ Supports de communication

## Analyse du projet (synthèse) :

<b>Sens de l'action, projet associatif.</b>	<p>Un projet artistique remarquable, unique, militant, connu et reconnu.</p> <p>Un public large, diversifié (dont publics spécifiques).</p> <p>Un cadre partenarial élargi et fidèle.</p> <p>Attention néanmoins : une image plus tout à fait en phase avec la réalité du projet.</p> <p>Projet à un tournant de son histoire : remplacement récent du dirigeant, membre fondateur, Arnaud Van Lancker, par Benoit Sauvage : direction artistique et générale.</p>
---	--

<b>Développement et organisation des activités et des services :</b>	Vie associative	Active et dynamique ; des adhérents qui soutiennent l'association et son projet... Une bonne liaison salariés / bénévoles, dont administrateurs.
	Territoires d'intervention	Région HdF et au-delà ; rayonnement national, ponctuellement international (Europe).
	Référencement / communication	La Cie du Tire Laine est plutôt très bien référencée et dotée d'un plan de communication globalement efficace. Néanmoins, la communication peut être encore améliorée, notamment en direction des collectivités territoriales.
	Aspects financiers, comptables et juridiques.	Bonne gestion des finances ; comptabilité analytique, professionnelle et adaptée ; outils de pilotage et de suivi adaptés.  L'association demeure néanmoins fragile sur le plan financier. Une augmentation du chiffre d'affaires dès 2017 est nécessaire pour couvrir les dépenses et maintenir les postes.
<b>Organisation générale :</b>	Outils de gestion et d'évaluation	L'équipe dirigeante est dotée d'outils de gestion et d'évaluation performants, permettant prévisions, suivi et analyses fines des projets et actions menées.
	Organisation financière et juridique (dont statuts)	Sur le plan financier, l'association est très bien organisée.  Sur le plan juridique, et selon l'évolution du projet, une évolution statutaire (SCOP par exemple) pourra être envisagée (si développement de nouvelles activités commerciales)

	<p>Moyens humains</p>	<p>Une équipe motivée, performante et équilibrée. Les ressources humaines sont bien encadrées et managées. L'équipe est globalement en phase avec les besoins. Si les outils RH peuvent être améliorés ou complétés (fiches d'entretien annuel, plan de formation...), l'association est dotée de fiches de poste précises et se préoccupe de la formation de ses salariés.</p> <p>Nous avons pu constater une bonne ambiance générale et des relations fortes et positives entre bénévoles et salariés.</p> <p>Deux problématiques identifiées : fonction de direction et secteur communication.</p> <p>Cf. note en annexe : synthèse des entretiens des salariés</p>
	<p>Moyens logistiques et matériels (locaux, informatique, supports de communication...)</p>	<p>Les locaux, mis à disposition par la ville de Lille, constituent une problématique importante, voire centrale. En l'état, ils ne permettent aucun développement d'activités nouvelles <i>in situ</i>; ils sont vieillissants et mal adaptés aux activités actuelles. Des risques existent en matière de conformité aux normes ERP ; une interpellation du propriétaire sur ce plan nous semble nécessaire.</p>
<p><b>Perspectives d'évolution identifiées au démarrage de la mission :</b></p>	<p>Evolution du cadre partenarial</p>	<p>L'association cherche à se positionner plus fortement sur le volet action culturelle, en s'appuyant sur le développement culturel des territoires, notamment intercommunaux.</p> <p>Elle cherche à renforcer son partenariat avec la ville de Lille et la MEL, notamment</p>

		concernant le projet d'école de musique et une remise en état des locaux.
	Ressources humaines	L'association vise un maintien et une pérennisation des postes ; à court terme, elle souhaite traiter les deux problématiques identifiées (cf. ci-dessus) pour optimiser encore son fonctionnement.  Cf. note en annexe : synthèse des entretiens des salariés
	Ressources financières	Le Tire Laine souhaite développer son chiffre d'affaires, notamment par le développement de nouvelles activités, et ainsi consolider ses fonds propres et pérenniser ses emplois.

Ainsi, du diagnostic initial établi par Nord Actif, complété par les premières séances de travail avec les référents DLA, **nous avons pointées et priorisées deux problématiques** que sur lesquelles nous nous sommes focalisées dans le cadre de la mission DLA qui nous a été confiée :

- ➔ **Analyse approfondie et évolution de la structuration et de l'organisation des ressources humaines** : il s'agissait ici de comprendre dans le détail le fonctionnement actuel de l'équipe, ses forces, ses faiblesses, pour coconstruire avec l'équipe dirigeante un plan d'action permettant d'améliorer encore synergie et efficacité.
- ➔ **Construction d'un nouveau modèle économique** ; cela supposait une réflexion approfondie sur plusieurs axes :
  - **Gains de productivité** : est-il possible d'optimiser le fonctionnement de l'équipe pour renforcer la vente de prestation (cf. ci-dessus) ?
  - **Augmentation du CA** : comment augmenter le chiffre d'affaires à effectif constant ? Quelles actions menées, quels partenaires mobilisés... ?

- **Nouvelles activités / évolution du cadre partenarial :** à partir des pistes identifiées, quelles priorités (calendrier), quel argumentaire développer pour de nouveaux partenaires ou le renforcement de partenariat existant (ville de Lille et MEL particulièrement)

Ce travail a été essentiellement mené dans le cadre des séances de travail avec l'équipe dirigeante et les membres salariés et bénévoles mobilisés. Nous n'avons pas jugé opportun de mobiliser les représentants des partenaires, l'association ayant de bons contacts réguliers avec ses derniers.

# Stratégie et plan d'action

**L'essentiel de notre travail s'est articulé autour de l'élaboration d'une stratégie de développement du projet** de la Compagnie et sur les modalités de sa structuration ; le plan d'action, ci-après présenté, constitue une déclinaison de cette stratégie. Cette dernière a été **élaborée sur le base du diagnostic établi par Nord Actif et nous-mêmes, et notamment sur les opportunités et freins au développement du projet identifiés :**

## Opportunités :

- ➔ Une **reconnaissance** forte et étendue ; une **équipe très expérimentée**.
- ➔ Une **volonté forte** des membres de poursuivre l'aventure.
- ➔ Un projet riche de **plus-values** sociales et culturelles en phase avec les objectifs des partenaires institutionnels.

## Freins :

- ➔ **Un contexte socioéconomique et institutionnel difficile** ; la baisse des financements publics dédiés à la culture impacte négativement l'activité de la Compagnie.
- ➔ **Une organisation des ressources humaines « fragile » : plusieurs problématiques pèsent sur le projet et son organisation** : une relative « permittance » pour quelques salariés / une fonction Direction à consolider (administration et direction générale) / une masse salariale importante mais nécessaire / des niveaux de salaires corrects mais pas tout à fait au niveau des fonctions exercées / un secteur communication à améliorer.
- ➔ **Des locaux bien situés mais vieillissants et plus vraiment adaptés à la réalité du projet et à ses développements**. Un risque, à terme et sans travaux de réfection, en matière de conformité aux normes ERP.
- ➔ **Une image quelque peu en décalage avec la réalité du projet**.

Nerf de la guerre et enjeu majeur, la question du financement pérenne du projet associatif se pose clairement. **Il est nécessaire de consolider le modèle économique pour assurer la poursuite du projet dans de bonnes conditions. Il s'agit d'augmenter la marge à hauteur de 155K€ d'ici à 2020 pour maintenir et renforcer l'équipe** (intégrant une revalorisation salariale et une pérennisation des contrats aidés- cf. note de synthèse concernant le modèle économique en annexe). Ainsi, plusieurs priorités se dégagent pour

tendre à une amélioration de la rentabilité de la structure, et donc, à moyen terme, à sa pérennisation, à plus long, à son développement :

**1ère priorité : revoir le partenariat avec la ville de Lille et/ou la MEL :**

- ➔ **Finaliser un projet d'activités** (spécifiques aux deux partenaires) **et élaborer un projet d'investissement**, le **chiffrer** le plus précisément possible, **pour pouvoir engager une négociation avec ville de Lille et/ou la MEL rapidement.**
- ➔ **Elaborer un plan d'action spécifique** : élaboration d'un argumentaire, détermination des modalités opérationnelles : planification, organisation et animation des rendez-vous et réunions de travail
- ➔ **Animer la négociation** : engager les démarches et les suivre dans la durée.

**Une 2<sup>ème</sup> priorité : développer le chiffre d'affaires, augmenter les marges, renforcer le financement du projet...**

- ➔ **Optimiser l'organisation interne** : il s'agit de revoir à la marge l'organisation des ressources humaines, principalement concernant les postes dédiés à la communication et à la vente de prestations artistiques (chargés de diffusion), pour mieux prendre en compte le développement d'actions culturelles territoriales en direction des intercommunalités (notamment), et améliorer l'impact de la communication pour renforcer encore l'image et la notoriété de la Compagnie.
- ➔ **Solliciter les fondations et autres partenaires financiers privés potentiels** pour les investissements nécessaires (si des travaux sont programmés).
- ➔ **Mobiliser de nouveaux partenaires, financements** : intercommunalités notamment.
- ➔ **Négocier une subvention exceptionnelle** avec les principaux partenaires financiers institutionnels actuels pour renforcer les fonds propres et pouvoir ainsi se donner du temps pour développer le volume des prestations.

**Une 3<sup>ème</sup> priorité : adapter la communication / revoir stratégie et outils en liaison avec les évolutions du projet :**

- ➔ **Adapter la stratégie et le plan de communication pour toucher de nouveaux partenaires**, plus particulièrement les intercommunalités et les fondations.
- ➔ **Moderniser les outils existants** : révision de la charte graphique pour « coller » aux évolutions du projet (nouvelle Direction et nouvelles actions) / développement de la visibilité via une amélioration et/ou un renforcement des outils numériques (web, réseaux sociaux...)

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

## Plan de développement stratégique ou « feuille de route »

### Tableau récapitulatif :

<b>Objectif stratégique 1 : Revoir le partenariat avec la ville de Lille et/ou la MEL</b>	
<b>Action 1.1.</b>	Rédiger un projet 2017/2020 détaillé (activités projetées et investissements nécessaires)
<b>Action 1.2.</b>	Elaborer un plan d'action spécifique
<b>Action 1.3.</b>	Animer la négociation
<b>Objectif stratégique 2 : Développer le chiffre d'affaires, augmenter les marges, renforcer le financement du projet</b>	
<b>Action 2.1.</b>	Optimiser l'organisation interne
<b>Action 2.2.</b>	Solliciter les fondations et autres partenaires financiers privés potentiels
<b>Action 2.3.</b>	Mobiliser de nouveaux partenaires, financements
<b>Objectif stratégique 3 : Adapter la communication (stratégie et outils)</b>	
<b>Action 3.1.</b>	Adapter la stratégie et le plan de communication pour toucher de nouveaux partenaires
<b>Action 3.2.</b>	Moderniser les outils existants

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

## OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : REVOIR LE PARTENARIAT AVEC LA VILLE DE LILLE ET/OU LA MEL

### 1.1. Rédiger un projet 2017/2020 détaillé (activités projetées et investissements nécessaires)

<b>Objectifs</b>	Renforcer le partenariat avec la ville de Lille et/ou engager un partenariat avec la MEL pour renforcer les financements attribués au projet associatif (fonctionnement et investissement) et ainsi pouvoir engager des investissements pour adapter /moderniser les locaux mis à disposition de la Compagnie par la ville de Lille
<b>Description</b>	<p>Rédiger un projet spécifique au territoire métropolitain, argumenté et « vendeur » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de l'école de musique (EDM) / renforcement du partenariat avec le Conservatoire de Lille : l'EDM fonctionne aujourd'hui quasi exclusivement bénévolement ; il s'agit de qualifier et faire reconnaître cette activité comme un service public et de la faire financer comme tel.</li> <li>Développement d'actions en direction des publics locaux et partenaires métropolitains <i>in situ</i> (à condition que des travaux soient réalisés) : événementiel (interne et partenaires), ateliers, EDM...</li> <li>Estimation du coût des investissements nécessaires pour développer les activités <i>in situ</i>. Estimation des coûts salariaux nécessaires au « bon fonctionnement » de l'EDM et aux nouvelles activités</li> </ul>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ville de Lille : ensemble des élus et services concernés (culture, travaux, politique de la ville)</li> <li>MEL : promotion de la Métropole et communication</li> </ul>
<b>Outils</b>	Réunions de travail avec les salariés permanents (équipe dirigeante + communication) et musiciens bénévoles concernés / RV avec représentant du Conservatoire de Lille
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés ; éventuellement une prestation d'un architecte conseil (entre 2 et 5K€ suivant le type de mission)
<b>Partenaires</b>	En interne
<b>Temporalité</b>	Avant fin 2016 pour un 1 <sup>er</sup> jet.

## 1.2. Elaborer un plan d'action spécifique

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une stratégie de négociation et un planning prévisionnel</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Il s'agit de produire un argumentaire spécifique et de repérer et mobiliser l'ensemble des personnes potentiellement utiles à la démarche au sein des 2 collectivités (élus et techniciens) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les « bons » interlocuteurs.</li> <li>• Définir un calendrier.</li> <li>• Organiser les prises de RVs.</li> </ul> <p>L'argumentaire sera décliné sur 4 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inviter la ville de Lille à assumer pleinement sa responsabilité de propriétaire</li> <li>• Prendre en compte la fonction EDM assurée par la Compagnie</li> <li>• Permettre à un acteur important du paysage culturel lillois de développer des activités utiles aux populations du territoire et participantes de la consolidation financière de l'association</li> <li>• Répondre à des besoins avérés des populations du quartier de Moulins, de la ville de Lille et de la Métropole dans leur ensemble</li> </ul>
<b>Cible</b>	Elus et techniciens de la ville de Lille et de la MEL
<b>Outils</b>	Dossier projet spécifique (cf. 1.1.)
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés.
<b>Partenaires</b>	
<b>Temporalité</b>	Fin 2016

### 1.3. Animer la négociation

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser la ville de Lille et la MEL</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Animer des espaces de réflexion et de travail avec des représentants des 2 collectivités concernés.</p> <p>Selon le niveau de mobilisation et d'intérêt des partenaires ciblés, envisager une mobilisation des partenaires locaux, des publics, des médias...</p>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elus et techniciens de la ville de Lille et de la MEL</li> </ul>
<b>Outils</b>	Dossier projet et stratégie de négociation (argumentaire développé) : cf. 1.1 et 1.2
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés ; le cas échéant, des frais inhérents (repas, déplacements..)
<b>Partenaires</b>	Structures locales partenaires de la Cie, actuelles ou futures
<b>Temporalité</b>	Année 2017 (pour pouvoir engager les travaux en 2018)

## OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : DEVELOPPER LE CHIFFRE D'AFFAIRES, AUGMENTER LES MARGES, RENFORCER LE FINANCEMENT DU PROJET

### 2.1. Optimiser l'organisation interne

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre plus efficace dans la vente des prestations artistiques et surtout, des nouveaux concepts d'actions culturelles intercommunales (nouveaux produits artistiques à développer)</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Renforcer les secteurs communication et diffusion.</p> <p>Dégager du temps à l'équipe de direction pour mieux prendre en charge les volets développement et négociation avec la ville de Lille.</p> <p>Basculer les postes de Direction en CDI</p>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur artistique, administratrice, chargés de diffusion et chargé de communication</li> </ul>
<b>Outils</b>	<p>Réajustement des missions des salariés concernés en fonction des objectifs stratégiques et du plan d'action.</p> <p>Redéfinition du poste de chargé de communication</p>
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail de l'équipe salariée.
<b>Partenaires</b>	
<b>Temporalité</b>	<p>En cours / avant fin 2016 pour les secteurs communication et diffusion.</p> <p>A l'horizon 2018 pour la bascule en CDI de l'équipe de direction (selon les possibilités humaines et financières).</p>

## 2.2. Solliciter les fondations et autres partenaires financiers privés potentiels

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser des fonds pour l'investissement (entre 20 et 50K€ d'ici fin 2017)</li> <li>• Mobiliser des fonds pour l'EDM et d'autres actions en direction de publics en difficulté (entre 10 et 20K€ d'ici fin 2017).</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Constituer un dossier spécifique, à destination des structures privées ciblées, décliné à partir du projet 2017/2020 (cf.1.1)</p> <p>Repérer les partenaires potentiels</p> <p>Assurer les RVs nécessaires</p>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondations (centrées sur l'action culturelle à destination 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> </ul>
<b>Outils</b>	Dossier projet (prévoir des déclinaisons selon les partenaires ciblés)
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés ; le cas échéant, des frais inhérents (repas, déplacements...).
<b>Partenaires</b>	Réseaux et partenaires actuels.
<b>Temporalité</b>	1 <sup>er</sup> semestre 2017 pour l'obtention de 20K€.

### 2.3. Mobiliser de nouveaux partenaires, financements

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser des soutiens financiers nouveaux, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement (OS2).</li> <li>• Pour le fonctionnement (consolidation et pérennisation des emplois), il s'agit de mobiliser 155K€ de marge supplémentaire d'ici à 2020. Pour 2017, 30K€ constitue un objectif raisonnable avec une montée en charge progressive d'ici à 2020.</li> </ul>
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solliciter les parlementaires proches pour mobiliser des subventions exceptionnelles pour 2016 et/ou 2017 (réserve parlementaire).</li> <li>• Solliciter la ville de Lille pour une subvention exceptionnelle pour 2016 ; une augmentation de la subvention actuelle sur la période 2017/2020 pour le fonctionnement (prise en charge partielle de l'EDM) – en dehors de l'investissement dans le lieu qui ne constitue pas un apport pour l'association mais une valorisation du patrimoine de la commune.</li> <li>• Repérer et mobiliser les intercommunalités pour développer de nouveaux projets culturels et artistiques / répondre aux appels à projets de résidences artistiques (dispositifs d'Etat A.R.T. et C.L.E.A.) / développer de nouveaux « produits » artistiques et culturels adaptés aux besoins des intercommunalités et collectivités territoriales développant action et médiation culturelles)</li> </ul>
<b>Cibles</b>	Intercommunalités, collectivités territoriales, établissements culturels structurants... techniciens et élus.
<b>Outils</b>	Dossier(s) et supports de présentation du/des projet(s) (pour institutionnels et acteurs privés) : cf. 1.1
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés ; le cas échéant, des frais inhérents (repas, déplacements...).
<b>Partenaires</b>	Cibles et partenaires actuels.
<b>Temporalité</b>	Fin 2016 et ensemble de la période 2017/2020.

## OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : ADAPTER LA COMMUNICATION (STRATEGIE ET OUTILS)

### 3.1. Adapter la stratégie et le plan de communication pour toucher de nouveaux partenaires

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderniser l'image</li> <li>Coller à l'évolution du projet / intégrer un renforcement du volet action/médiation culturelle, plus largement le développement culturel territorial</li> <li>Mobiliser de nouveaux soutiens, notamment financier</li> <li>Elargir et renouveler le public</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Définir une nouvelle stratégie de communication en phase avec les objectifs ci-dessus : révision des objectifs, des cibles, des messages, des outils.</p> <p>Etablir un plan d'action en conséquence (plan de communication 2016/2017)</p>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publics, clients, partenaires...</li> </ul>
<b>Outils</b>	Réflexion interne : brainstorming, brief créatif...
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés (dont chargé de communication et Direction)
<b>Partenaires</b>	Agences de communication (selon possibilités budgétaires)
<b>Temporalité</b>	Avant fin 2016 : rédaction d'un cahier des charges (stratégie et plan d'action) pour l'ensemble des parties prenantes.

### 3.2. Moderniser les outils existants

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser l'image</li> <li>• Coller à l'évolution du projet / marquer le changement de direction artistique</li> </ul>
<b>Description</b>	<p>Refonte de la charte graphique : pas de rupture mais une modernisation, mise à jour.</p> <p>Améliorer / mettre à jour le site web.</p> <p>Créer de nouveaux supports de type dossiers projets (notamment pour des concepts de résidences missions « type »), plaquettes de présentation...</p>
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires, publics</li> </ul>
<b>Outils</b>	Création graphique (interne), impression, diffusion (dont médias)
<b>Estimation des coûts</b>	Temps de travail des salariés mobilisés (dont chargé de communication) + coût d'impression et de diffusion (fixer un budget plafond 2016/2017 selon marges financières)
<b>Partenaires</b>	Agences de communication (selon possibilités budgétaires)
<b>Temporalité</b>	<p>Charte graphique, site web et dossiers de présentation des résidences-missions « types » : avant fin 2016.</p> <p>Autres supports complémentaires : 2017.</p>

# Annexes

## Cf. pièces jointes

- ➔ Fiche d'entretien type et liste des salariés interrogés
- ➔ Note de synthèse des entretiens des salariés
- ➔ Note de synthèse concernant le modèle économique

**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

