



Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Nord Pas-de-Calais



Association Compagnie du Tire-Laine

Proposition de mission

- ➔ Contexte et approche de la mission
- ➔ Présentation de l'équipe mobilisée
 - ➔ Approche méthodologique
 - ➔ Calendrier
 - ➔ Devis
 - ➔ Annexes



Avertissement

La proposition de mission qui vous est faite tient compte de notre perception des enjeux tels qu'ils ont été définis dans le cahier des charges de la consultation. Bien évidemment, le contenu de cette proposition pourra faire l'objet de modifications préalablement au démarrage de la mission, en fonction des besoins et attentes exprimés par l'association ou le commanditaire.

Contexte et approche de la mission

La Compagnie du Tire Laine s'appuie sur une histoire déjà longue – association née en 1992 à l'initiative d'**Arnaud Van Lancker**, accordéoniste, auteur-compositeur, et d'**Armel Richard**, chanteur, metteur en scène, auteur – et riche... riche d'une aventure humaine hors normes. Après plus de 20 ans, ce projet artistique et culturel, militant, engagé, doit trouver les moyens de poursuivre l'aventure, sans renier ses valeurs, son fondement mais en s'adaptant aux évolutions du contexte socioéconomique.

Un nouveau Directeur artistique depuis septembre 2015, Benoît SAUVAGE, un projet 2015/2018 à redéfinir, une nouvelle aventure s'engage... Le challenge est de taille : convaincre et réorganiser l'équipe, mobiliser les publics et les partenaires... Proposer un projet inscrit dans une certaine continuité et néanmoins innovant et adapté aux évolutions du contexte institutionnel et du territoire dans lequel il s'inscrit.

Ainsi, à travers la mission sollicitée dans le cadre du DLA, nous identifions un enjeu majeur : assurer synergie et cohérence entre le projet culturel et artistique renouvelé et la structuration de « l'entreprise » la Compagnie du Tire-Laine.

L'évolution du plan de financement et de l'organisation des ressources humaines, certainement nécessaire, suppose néanmoins une réflexion approfondie ; plusieurs problématiques liées à cette évolution méritent une attention toute particulière : adéquation compétences / tâches à effectuer, organisation des ressources humaines en phase avec les attentes et les besoins (organigramme RH), modalités de gouvernance et implication des forces vives (artistes, salariés, publics, bénévoles...) et pérennité financière de la structure (plan de financement). Il s'agit bien du cœur de « l'entreprise » dont nous parlons, qui, de notre point de vue, doit demeurer au service du projet culturel et artistique tout en permettant efficacité, efficience et résultat économique. L'organisation des ressources humaines et les modalités de financement déterminent le cadre d'action de la structure, impacte les modalités concrètes de son fonctionnement et constituent ainsi, de fait, un enjeu éminemment stratégique pour son bon développement.

L'accompagnement proposé visera donc à co-construire une évolution stratégique (adéquation activités / plan de financement) et organisationnelle (plan ressources humaines), à en définir le cadre opérationnel et la temporalité (plan d'action).

Pour ce faire, **nous produirons une analyse approfondie du projet associatif**, des modalités de son financement, de son organisation humaine et de sa gouvernance, au regard du contexte socioéconomique, pour envisager sereinement les possibles évolutions de ce dernier ; cela suppose d'établir plusieurs scénarios de développement, de les confronter, notamment aux enjeux des partenaires institutionnels, avant de retenir le plus pertinent et cohérent au regard des objectifs de la structure et de la réalité du territoire.

Pour ce faire, **nous proposons une démarche alliant apports techniques** (expertise juridique et financière ; benchmark des structures nationales comparables...) **et réflexion stratégique** pour laquelle nous animerons un espace de réflexion, de concertation (intégrant les partenaires) et de co-construction d'une évolution stratégique en phase avec les enjeux identifiés.

In fine, l'enjeu central de la mission d'accompagnement est **d'établir des scénarii d'évolution prenant en compte la réalité dans toutes ses dimensions** : l'ensemble des atouts, potentiels, difficultés, contraintes, perspectives, enjeux et objectifs des acteurs concernés et de leur territoire. A ce stade d'information et de réflexion, nous ne pouvons bien évidemment pas être exhaustif ; pour autant, à la lecture du cahier des charges et selon notre compréhension de ce dernier, plusieurs **thématiques / enjeux / questionnements devront** faire l'objet d'un regard particulier et/ou **trouver des réponses adaptées et opérationnelles** ; sans ordre et priorité prédéfinis :

- ➔ Concernant la consolidation et le renforcement de l'équipe : quels besoins en ressources humaines, en formation, quelle organisation opérationnelle (organigramme fonctionnel)... pour quelles activités ?
- ➔ Comment assurer le financement de la masse salariale (et une trésorerie idoine), et sa hausse prévisible ? Quels partenaires mobiliser, comment ?
- ➔ Le développement d'activités nouvelles est-il une réponse ? Si oui, lesquelles, comment, avec qui, dans quel cadre budgétaire et économique ?
- ➔ L'augmentation des marges est-elle possible ? Si oui, sur quelles activités, à quelles conditions ?
- ➔ Une diversification et un développement des activités sont-ils possibles, souhaitables ? Si oui, à quelles conditions ? Y-a-t-il des investissements à prévoir, lesquels ? Quelles évolutions du cadre partenarial ? Le mécénat est-il envisageable, envisagé, sous quelles modalités, pour quelles activités, quelles démarches menées, auprès de qui ? Quels impacts en matière de ressources humaines et de modes d'organisation ?

Comment se positionne l'association en matière de développement durable, sur les volets « cohésion sociale » et « économie sociale et solidaire » de ce dernier ?

- ➔ Quel est le projet artistique et culturel ? Quelle programmation pour quel(s) public(s) ? Actuellement la programmation de spectacles et l'action culturelle sont étoffées et diversifiées ; est-ce beaucoup, peu, suffisant... au regard des moyens disponibles ? Quelles liaisons entre les actions menées ? Quelles actions culturelles et artistiques développées, quelles actions de médiation, de formation professionnelle (appui aux artistes, notamment), d'accompagnement des pratiques amateurs ? D'autres formes artistiques et culturelles ne pourraient-ils pas mobiliser d'autres publics, d'autres partenaires ? Un élargissement des pratiques artistiques n'est-il pas envisageable ? Quels impacts sur l'image de la compagnie ?
- ➔ Quelles liaisons avec le projet de territoire (eurométropole, région...) ? L'association ne dépend qu'assez peu des subventions ; pour autant elle est reconnue par les collectivités territoriales ; ne peut-elle pas bénéficier de financements nouveaux pour telle ou telle activité nouvelle ou existante ?
- ➔ Quelle est l'image de la structure ? Est-elle en adéquation avec sa réalité ? Les outils de communication et les canaux de diffusion sont-ils adaptés ? Les réseaux (formels ou informels) sur lesquels elle appuie son activité sont-ils suffisamment importants et en adéquation avec les activités développées et futures ?
- ➔ Le modèle fiscale et juridique est-il adapté au projet développé et futur ? Ne faut-il pas envisager une autre organisation juridique et sociale du projet (passage en SCOP ou autre...) ?
- ➔ Quelles priorités (axes de développement stratégiques) ? Comment prioriser les évolutions envisagées ? Quel calendrier opérationnel ?
- ➔ Quel dispositif d'évaluation du plan d'action ? Comment mesurer en continu progrès et échecs (conditions, critères, indicateurs) sans mobiliser trop de temps ? Comment assurer les réorientations et corrections nécessaires dans le temps (pilotage, gouvernance) ?
- ➔ ... ?

Si nous n'avons pas la prétention de croire que nous pourrions répondre à l'ensemble de ces questionnements en cinq jours de travail en commun, nous garantissons de **pouvoir poser un cadre permettant à l'association et à ses membres d'y répondre, dans les délais nécessaires et raisonnables**. Le travail que nous effectuerons vise à permettre à l'association de penser une stratégie d'évolution et d'organiser son action de telle manière à pouvoir évaluer ses progrès et surtout, atteindre ses objectifs de pérennisation et de

développement, à court, moyen et long termes (selon l'ambition affichée et les résultats obtenus).

Dans ce cadre, et au-delà du travail d'accompagnement et de conseil inhérent à la mission, **nous pourrons apporter aux membres de l'association une plus-value que nous tirons de notre expérience et de celle des consultants** mobilisés (cf. CV et références), synthétiquement :

Nos nombreux travaux autour des **modèles économiques de la culture** et des liaisons « économie sociale et solidaire » et culture seront certainement utiles à la réflexion ; nos connaissances en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en mécénat (cf. adhésion au groupement coopératif Initiatives et Cité - Lille) et en financement participatif (crowdfunding), pourront nourrir la réflexion et apporter des éclairages utiles dans ces domaines.

Enfin, nos **ressources liées à notre appartenance à des réseaux culturels et entrepreneuriaux** (cf. Smartfr, structures de financement de l'ESS...) pourront être mobilisées si l'évolution du projet associatif le nécessite.

Présentation de l'équipe mobilisée

A la lecture du cahier des charges et pour tenir compte des enjeux et travaux soulignés par la demande, nous proposons de mobiliser une équipe de deux consultants, expérimentés, habitués à travailler ensemble et complémentaires en terme de compétences :

Christophe SIMONE :



Consultant et ingénieur de formation, dirigeant de CS-ConSultance.

Il assurera la coordination de la mission, la réalisation du diagnostic approfondi et participera à la définition d'une stratégie d'évolution statutaire.

Principaux domaines d'intervention :

- ➔ **Développement et ingénierie culturels :** conception et organisation d'événements, accompagnement de collectivités dans la mise en œuvre de politiques culturelles, études de faisabilité et de programmation d'équipements culturels, formation professionnelle dans les domaines culturels pour divers organismes publics ou privés, enseignement universitaire.
- ➔ **Management, conduite de projet :** conseil, aide à la décision et formation professionnelle en méthodologie de projet pour associations, entreprises, collectivités territoriales ou services d'Etat.
- ➔ **Politique de la ville et cohésion sociale :** accompagnement de collectivités ou de services d'Etat dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de projets de cohésion sociale et de rénovation urbaine ; formation professionnelle pour le CNFPT (INSET et délégations régionales).
- ➔ **Economie sociale et solidaire :** conseil, accompagnement de projet et formation professionnelle et initiale.

Intervient sur l'émergence, la conception, la mise en œuvre et l'accompagnement de projets de développement territorial durable dans les champs précités.

Titulaire de la licence d'entrepreneur de spectacle catégorie 2 n°2-1078747.

A participé au développement professionnel de l'association **RiF – outil de culture** (Lille), association spécialisée dans la mise en œuvre de projets culturels participatifs axés sur les « cultures urbaines », et plus spécifiquement les « musiques actuelles » (9 salariés permanents en 2004).

A travaillé en tant que consultant pendant six ans pour **Multicité** - Arras (aujourd'hui Extracité - Lille), agence spécialisée dans le développement territorial; à ce titre, il a accompagné de nombreuses structures publiques, parapubliques ou privées, dans des cadres et dispositifs d'intervention diversifiés, et notamment, de nombreuses associations culturelles et artistiques dans le cadre du DLA, dont l'association **Art Zoyd** en 2010.

Engagements :

- ➔ Administrateur de l'association Acteurs Pour une Economie Solidaire (**APES** – région NPdC).
- ➔ Président de l'association **Akozal** (théâtre et arts de la rue – Arras).

Formation initiale :

Titulaire d'un DESS Stratégies de développement social et d'une Maîtrise Conception et mise en œuvre des projets culturels.

CS ConSultance est par ailleurs membre du cluster Initiatives et Cité (Lille – cf. www.initiativesetcite.com), groupement regroupant une vingtaine d'entreprises œuvrant au développement local durable.

QUELQUES REFERENCES RECENTES...

Le consultant qui interviendra aux côtés de la Compagnie du Tire-Laine a une solide connaissance des réalités des structures culturelles et des problématiques spécifiques aux acteurs du spectacle vivant.

Vous trouverez ci-après quelques références en résonance avec l'accompagnement sollicité par Nord Actif :

Pour le monde associatif :

Nord Actif / DLA 59 – 2015

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (production artistique et événementiel) pour l'association **Je rêve et je fais** (art multimédia / Lille)

Haute Normandie Active / DLA76 – 2014/2015

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (axe tourisme culturel et tourisme de sens / volet RH) pour l'association **Le Grenier de la Mothe** / Bailleul Neuville)

Extracité / Maison des associations de Lille – 2013/2014

- ➔ Conception et animation de stages de formation à destination des dirigeants associatifs (secteur culturel).

Réso Solidaire / DLA 35 – 2012

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (festival et action culturelle) pour l'association **Unis vers 7 arrivés** (court métrage / Rennes).

Ligue de l'enseignement / DLA 14 – 2011

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (volet formation et création d'un pôle ressource) pour l'association **Transat Vidéo** (art vidéo / Caen).

Nord Actif / DLA 59 – 2010

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (secteur formation) pour l'association **Art Zoyd** (musique et vidéo / Valenciennes).

Inséraktion 62 / DLA 62 – 2009

- ➔ Accompagnement à la redéfinition du projet du Centre d'Enseignement des Musiques Modernes – **CEMM d'Arras**.

Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole / DLA 59 – 2008

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (organisation et RH) de **l'Atelier 2** (arts-plastiques / Villeneuve d'Ascq).

Pour des collectivités territoriales ou établissements publics :

Ville de Versailles (78) - 2015

- ➔ **Conception et animation d'une formation** pour les personnels de la direction vie des quartiers et via associative : « La participation des habitants dans les Centres Sociaux ».

Ville de Mazingarbe (62) – 2011/2014

- ➔ **Assistance à maîtrise d'ouvrage** pour la création d'un centre culturel (ouverture 2015).

Ville de Méry sur Oise (95) – 2013/2015

- ➔ **Accompagnement à l'élaboration d'un projet culturel et artistique** pour un centre culturel et éducatif (ouverture projetée en 2015).

Communauté de Communes de Sainte-Maure de Touraine (37) – 2011

- ➔ **Etude** pour la prise de compétence intercommunale en matière d'enseignement musical spécialisé.

Communauté de Communes du Cœur d'Ostrevent (59) – 2011/2012

- ➔ **Assistance à maîtrise d'ouvrage** pour la conception et la mise en œuvre d'un projet culturel de territoire.

Conseil régional Nord/Pas-de-Calais – 2008/2010

- ➔ **Appui méthodologique aux acteurs de la politique de la ville** pour la réalisation de programmes d'équipements, la qualification des acteurs ou encore l'évaluation des dispositifs ; deux exemples de missions (parmi les 11 réalisées) :
 - Ville de Grenay : étude de pré-programmation d'un Centre culturel.
 - Ville de Carvin : préprogramme de la future salle de spectacle.

CNFPT / INSET de Dunkerque, Montpellier et Angers– depuis 2004

- ➔ **Conception et animation de nombreux stages de formation**, principalement dans le domaine culturel et artistique, à destination des cadres et agents de la fonction publique territoriale : cf. références en formation.

Université Catholique de Lille – enseignement universitaire

- ➔ Département Métiers de la Culture et de la Communication / arts du spectacle : différents cours pour les Masters 1 et 2 et licences.

Luc ARNOLD



Consultant, Directeur de 7 Lieux.

Il participera au diagnostic et à la définition d'une stratégie d'évolution.

Il apportera son expertise en matière de gestion et de financement de structures culturelles et artistiques pour l'analyse du projet associatif et la définition d'une stratégie d'évolution.

PRESENTATION DE 7 LIEUX CONSEIL

QUI SOMMES-NOUS ?

7 Lieux est un prestataire de service spécialisé dans la régie d'événement, la gestion technique de lieux de diffusion et l'accompagnement de porteurs de projet.

7 Lieux est détenteur du Label National Prestataire de Service du Spectacle Vivant, des licences d'entrepreneur 2 & 3 et de l'agrément Entreprise Solidaire.

7 Lieux s'adresse à tous les organisateurs d'événements et aux gestionnaires de lieux de diffusion du spectacle vivant ou à visées artistique et culturelle qu'ils soient publics ou privés : collectivités locales et établissements publics, agences de communication événementielle, associations, compagnies et collectifs d'artistes, salles d'exposition, comités d'entreprise,...

7 Lieux intervient sur tout type d'événement, du plus modeste au plus ambitieux : expositions, spectacles, festivités, foires, salons, ...

NOS COMPÉTENCES

7 Lieux vous propose une offre de services complète qui s'articule autour de 3 pôles de compétences :

7 LIEUX RÉGIE

L'installation de sites

La régie d'événement

La décoration et le montage d'exposition

L'aménagement et la gestion technique de lieux permanents

7 LIEUX SPECTACLE

Programmation artistique
Accompagnement d'artistes
Organisation d'événements

7 LIEUX CONSEIL

Expertise et audit technique et de sécurité
La conception technique et l'aménagement de lieux
Montage de dossier technique
Conception et accompagnement de projets « culture et développement local »
Recherche de financements et de partenaires
Gestion, organisation, administration et réglementation des entreprises du spectacle.

L'ÉQUIPE

7 Lieux est animée par 3 permanents :

LUC ARNOLD, Directeur

25 ans d'expérience dans l'accompagnement et la gestion de projet de développement local. Il a dirigé un bureau d'étude de développement local en environnement et cadre de vie puis créé son propre cabinet (ATOUT CONSEIL). De nombreuses actions ont ponctué son parcours : une quarantaine de missions d'accompagnement DLA (Dispositif Local l'Accompagnement) à travers la France, des études et audits économiques et organisationnels, des missions de conception et d'évaluation de dispositifs publics et de programmes européens.

ALEXANDRE ARNAUD, Directeur Technique

20 ans d'expérience en qualité de Régisseur et de Directeur Technique dans les domaines de l'audiovisuel, du spectacle vivant et de l'événementiel. Il intervient en qualité de Directeur Technique ou de Régisseur sur de nombreux événements et lieux de diffusion : Festival de Jazz et Atelier Lyrique de Tourcoing, Wazemmes l'Accordéon, l'Opéra de Lille ou encore le Festival des Milles et Une Nuits par exemple. Son expertise est aussi mise à contribution auprès d'entreprises telles que : Eiffage, GL Events, Gayant Expo, et bien d'autres.

Alexandre ARNAUD dispose également d'une expérience importante dans le secteur de l'audiovisuel (films, téléfilms et diverses émissions).

VIRGINIE CHARLET, Chargée de Production

Issue d'une formation de communication, elle a développé ces 15 dernières années ses compétences dans l'accompagnement et la gestion de projets culturels. Elle a travaillé dans différentes structures culturelles de la métropole lilloise (Maison Folie Wazemmes, Condition Publique, Plaine Images). Au travers de son parcours, elle a coordonné des expositions, des événements de petite comme de grande ampleurs, pour des associations et institutions.

NOTRE RÉSEAU

S'appuyant sur un important réseau de professionnels, 7 lieux est en capacité de répondre à vos besoins en fonction du projet ou de l'événement.

Des professionnels du spectacle : décorateur, constructeur de décors, éclairagiste, ingénieur du son, plasticien, régisseur plateau ou de site, chargé de production, artistes, comédiens, etc.

Des fournisseurs et des prestataires techniques : loueurs de matériel scénique (son, lumière, machinerie, effets spéciaux, vidéo, ...), loueurs d'engins de manutention et de levage (grues, nacelles, chariots, ...), loueurs de véhicules, fournisseurs : matériaux de construction, éléments de décors, sécurité, équipement de protection de la personne, ...

Des consultants experts : administrateur d'entreprises culturelles et de compagnies du spectacle vivant, spécialiste de la paie, bureau d'étude technique, de contrôle ou de sécurité mais aussi des consultants et cabinets thématiques et/ou spécialisés en ESS et en développement local ...

QUELQUES REFERENCES SIMILAIRES REALISEES EN 2015

Association FRUCTOSE

Fructose est une association culturelle située à Dunkerque. Elle est membre du réseau R.A.O.U.L. Elle gère 3000 mètres carrés d'entrepôts portuaires en une base « effervescente » qui accueille et soutient une soixantaine d'artistes plasticiens. Fructose gère également un grand espace scénique destiné à l'expérimentation de spectacles vivants et aux résidences d'artistes.

7 Lieux intervient depuis maintenant 2 ans pour l'association Fructose pour mission permanente de gestion et de direction technique du site.

Contenu de la mission

- ⑩ *Élaboration des dossiers techniques relatifs à la programmation.*
- ⑩ *Planification et suivi des installations et des équipes techniques en vue de l'accueil des résidences et des manifestations.*
- ⑩ *Élaboration et suivi du budget, recherche et contractualisation avec les différents fournisseurs et partenaires.*
- ⑩ *Suivi des travaux d'aménagement du site en lien avec les architectes.*
- ⑩ *Suivi de la maintenance et de la conformité des équipements.*
- ⑩ *Rédaction des comptes rendus et bilan des opérations.*

7 Lieux a également réalisé une mission d'accompagnement de l'association Fructose dans le cadre d'une réflexion sur la redéfinition de son projet.

Contenu de la mission :

- ⑩ Repositionnement du projet de la structure (redéfinition de son « cœur de métier »).
- ⑩ Inventaire des compétences internes et attentes et positionnement des salariés.
- ⑩ Redéfinition du projet d'organisation.

Ville de Mons-en-Baroeul

Suite à la reconstruction de la nouvelle salle de spectacle Salvador Allende, la Ville de Mons-en-Barœul a fait appel à 7 Lieux conseil pour définir avec elle le plan de gestion et de fonctionnement de ce nouvel équipement.

Contenu de la mission :

- ⑩ Les besoins et contraintes de gestion de l'équipement
- ⑩ Le dimensionnement des moyens techniques et humains qui en découlerait
- ⑩ Élaboration du projet d'organisation et définition des profils de poste
- ⑩ Réflexion sur le choix du statut juridique de la future salle S. Allende
- ⑩ Une approche des coûts selon les différents scénarios.

Approche méthodologique

En préambule, nous tenons à préciser que notre approche fait la part belle à la concertation et au travail collectif autour du projet porté par l'association. Nous sommes en effet persuadés que la créativité est facilitée par le travail collectif; par ailleurs, toute préconisation n'a de sens que si elle est comprise et acceptée par les parties prenantes.

En fonction des problématiques rencontrées et des besoins exprimés par les membres de l'association, nous avons la possibilité de mobiliser des compétences spécifiques au sein de nos réseaux; bien évidemment, ces éventuelles interventions ponctuelles ne seront en aucun cas facturées à Nord Actif.

Notre connaissance du secteur culturel, du spectacle vivant et de ces réseaux (tant régionaux que nationaux), facilitera le déroulement de la mission et la mobilisation des partenaires institutionnels.

Enfin, pour optimiser les effets de la mission et ses impacts sur le moyen terme, nous élaborerons avec la référente DLA et responsable administrative, Catherine MUCCHIELLI, et les membres associés du groupe de suivi, les outils dont l'association aura besoin (plan de financement, organigramme et plan RH, plan de formation...), sur la base de l'existant et de propositions établies par nos soins.

PHASE 1 :

DIAGNOSTIC APPROFONDI ET PARTAGÉ DU PROJET ASSOCIATIF / CO-CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE D'EVOLUTION (focus sur le financement et les ressources humaines)

Temps consultant estimé : 5 demi-journées

Production : note de synthèse / diagnostic

Une première rencontre « prise de contact » avec la référente désignée par l'association, à savoir Catherine MUCCHIELLI, responsable administrative, et le référent DLA, Erick VAN LAETHEM (Nord Actif) permettra d'engager la démarche :

- ➔ Présentation et validation de la démarche (dont calendrier opérationnel).
- ➔ Constitution du groupe de suivi de la démarche : nous préconisons que ce groupe, articulé autour de Catherine MUCCHIELLI, soit constitué du Directeur artistique, Benoît SAUVAGE, du co fondateur de l'association, Arnaud VAN LANCKER, de salariés, d'administrateurs, le cas échéant de représentants de partenaires et d'utilisateurs. Ce groupe pourra en effet évoluer dans le temps suivant l'avancée de la mission et les attendus des temps de travail.
- ➔ Recueil des données relatives à l'association : statuts, rapports d'activité, financier, d'assemblée générale, supports de communication, organigramme et grille salariale, comptes de résultat et bilans de l'activité.

Afin d'optimiser le déplacement, nous proposons également d'organiser, à la suite de cette séance de travail, une réunion avec l'équipe dirigeante, articulée autour du Directeur artistique, d'Arnaud VAN LANCKER, d'un membre du bureau et de Catherine MUCCHIELLI :

- ➔ Présentation du projet et des activités inhérentes par l'équipe dirigeante : analyse points forts / points faibles.

- Présentation de l'état de la réflexion concernant l'évolution du projet associatif.

Nous présenterons lors de cette première rencontre la **grille d'analyse** qui nous permettra de recenser les éléments quantitatifs et qualitatifs nécessaires à la compréhension du projet, cette dernière est déclinée à partir des critères suivants :

- **Sens de l'action, projet associatif.**
- **Développement et organisation des activités et des services :** vie associative, territoires d'intervention, référencement / communication, aspects financiers, comptables et juridiques.
- **Organisation générale :** outils de gestion et d'évaluation, organisation financière et juridique (dont statuts), moyens humains, moyens logistiques et matériels (locaux, informatique, supports de communication...)
- **Perspectives d'évolution :** évolution du cadre partenarial et des modalités de financement / organisation des ressources humaines et gouvernance / ...

Nous réaliserons cette première étape en collaboration avec l'équipe mobilisée sur la base d'éléments descriptifs, techniques, organisationnels, juridiques et économiques déjà compilés par ses soins ainsi que dans le cadre du diagnostic établi par Nord Actif.

Nous souhaitons également profiter de cette première séance de travail pour organiser, à la suite de cette dernière, des entretiens individuels avec l'ensemble des salariés, afin de recueillir leur vision de l'évolution du projet.

Enfin, **nous interrogerons de visu ou par téléphone les représentants des principaux partenaires** (DRAC, Région NPdC-Picardie, CD59, CD62, ville de Lille et autres communes...) de l'association afin de recueillir les éléments suivants :

- Leur vision du projet : atouts / faiblesses, opportunités / contraintes.
- Quel partenariat (histoire, type, modalités, perspectives d'évolution...)?
- Quelles perspectives d'évolution ?

A partir de l'analyse des documents recueillis et de la grille d'analyse que nous aurons soumise à l'association et à ses partenaires, nous organiserons **une 2^{ème} séance de travail**

avec les membres de l'association mobilisés (groupe de suivi de la démarche d'accompagnement) afin de préciser les dimensions suivantes :

- ➔ **La pertinence et la cohérence du projet associatif au regard du contexte institutionnel et économique :** quels besoins, quels finalité et objectifs, quels territoires, quelles activités, pour quels publics, dans quel cadre partenarial et économique ?
- ➔ **Les moyens du projet :** ressources humaines (dont gouvernance), modalités de financement et cadres juridiques (dont modalités de conventionnement, de contractualisation)...
- ➔ **L'adéquation activités existantes, perspectives d'évolution / GRH et financement.**

En parallèle de cette séance de travail avec le groupe de suivi, un des deux consultants mobilisés, réalisera les entretiens individuels des salariés.

A l'issue de ces deux séances de travail et des entretiens avec les salariés, nous effectuerons **un travail rédactionnel d'analyse et de synthèse (rapport intermédiaire) afin d'établir un diagnostic détaillé de la situation de l'association et les scenarii d'évolution** (à travers une analyse comparative / focus sur financement et RH), dans le cadre d'un projet culturel et artistique renouvelé (nouvelle Direction artistique depuis septembre dernier). Ce dernier servira de base à une réflexion approfondie sur l'évolution du projet (adéquation activités, financement, organisation, des ressources humaines) et le plan d'action inhérent : cf. phase suivante.

PHASE 2 :

ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Temps consultant estimé : 5 demi-journées

Production : rapport de mission (dont plan d'action)

A partir de la connaissance du projet que nous aurons acquise au cours de la première phase, de notre expertise en matière de cadres juridiques de gestion et de développement de projets culturels et artistiques, et de la comparaison avec d'autres structures œuvrant dans des domaines similaires, nous organiserons **une séance de travail avec le groupe de suivi** :

- ➔ **Les opportunités et les freins** liés aux modalités actuelles de financement et à l'organisation existante.
- ➔ **Les potentialités de renforcement et de développement des partenariats** (existants et nouveaux, dont Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, établissements culturels, communes...) et leurs modalités.
- ➔ **Les potentialités d'évolution de l'organisation des ressources humaines et leurs impacts sur le projet et les activités** : adéquation compétences / activités / financement...
- ➔ **Les actions à mener pour une refonte du plan de financement** :
 - Les partenaires à mobiliser : collectivités territoriales, entreprises, fondations, Europe, plateformes de financement participatif...
 - Quelle stratégie de communication à destination des partenaires, quels outils à créer (communication institutionnelle, promotionnelle...)?
 - Impacts au niveau des ressources humaines : compétences à mobiliser, à développer (plan de formation), organigramme opérationnel à court et moyen termes.
 - Impacts sur la fiscalité.

A l'issue de cette séance de travail, nous serons en mesure de présenter à l'équipe de la Compagnie du Tire-Laine (format de réunion à définir) des **scenarii d'évolution** qui auront pour objectif de :

- ➔ **Entrer dans l'opérationnalité et proposer les actions** à mettre en place pour assurer l'adéquation entre activités / potentialités / territoires / publics cibles / partenaires (financement) et organisation des RH.
- ➔ **Envisager les modalités d'une évolution stratégique (financement et GRH) :** quels types de partenariats, quelles modalités de négociation, de concertation..., quelle organisation humaine pour assurer l'animation et le suivi du cadre partenarial repensé, quels impacts sur le projet ? Il s'agira ici de poser les bases de la stratégie d'évolution à développer.
- ➔ **Faire des choix, retenir le scénario pertinent** au regard des possibilités partenariales, humaines, techniques et financières.

Sur la base de ce travail et du scénario choisi, nous proposerons à l'association une stratégie et un plan d'action inhérent (ou « feuille de route ») ; ce dernier permettra à la compagnie de visualiser sur un document synthétique l'ensemble des tâches à effectuer d'ici à trois ans pour mettre en œuvre la stratégie définie (focus sur plan de financement et GRH). Ces documents seront transmis à l'association pour amendement et validation.

Selon le scénario retenu et sur la base des documents validés, **nous proposons d'animer avec l'équipe de la Compagnie du Tire-laine un « tour de table » avec les principaux partenaires financiers** afin de présenter la stratégie et le plan d'action, et ainsi, les mobiliser. Ce « tour de table » peut s'envisager différemment selon les enjeux, l'historique des relations, les disponibilités des représentants... Nous adapterons le format en concertation avec le groupe de suivi de la démarche.

A l'issue de cette ultime réunion, nous effectuerons un travail rédactionnel de synthèse qui aura vocation à amender (selon le positionnement des partenaires mobilisés) et finaliser la « feuille de route » intégrant **la description des actions à mener, les tâches inhérentes et leur rétro planning (à 3-5 ans).**

Nous serons alors en capacité de rédiger notre **rapport de mission** (qui intégrera l'ensemble des documents produits) ; il sera **transmis à l'association et à Nord ACTIF dans les jours suivants la restitution.**

Calendrier

Nous proposons un calendrier opérationnel qui sera soumis à validation des parties prenantes lors de la première rencontre (réunion de cadrage) ; il pourra donc être modifié sous réserve des disponibilités des membres mobilisés et de l'accord de Nord Actif.

| PHASES | PERIODES |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Phase 1 : diagnostic approfondi et partagé du projet associatif, de son financement et de son organisation / co-construction des scénarii d'évolution (focus sur plan de financement et organisation des ressources humaines) | Janvier / mars 2016 |
| Phase 2 : élaboration d'un plan d'action | Mars / avril 2016 |

Devis

L'ensemble de cette mission sera facturée sur la base du tarif **consultant, incluant les frais de déplacement, à 460 Euros HT / demi-journée, soit :**

| | | |
|------------------------------|---|-------------------|
| 460 euros x 10 demi-journées | = | 4 600,00 € |
| Total H.T. | = | 4 600,00 € |
| TVA (20.0%) | = | 920,00 € |
| | | <hr/> |
| Remise exceptionnelle | = | - 20,00 € |
| Total T.T.C. | = | 5 500,00 € |

Le paiement s'effectuera en 2 fois selon les modalités suivantes :

- ➔ 50% au démarrage de la mission (à réception de la facture)
- ➔ le solde, soit 50% sur présentation du rapport final (idem)

Annexes

Pages suivantes :

- ➔ Annexe 1 : exemples d'outils dédiés à la gestion des ressources humaines
- ➔ Annexe 2 : exemples de tableaux de bord financiers et/ou économiques
- ➔ Annexe 3 : exemples de fiches action et d'évaluation

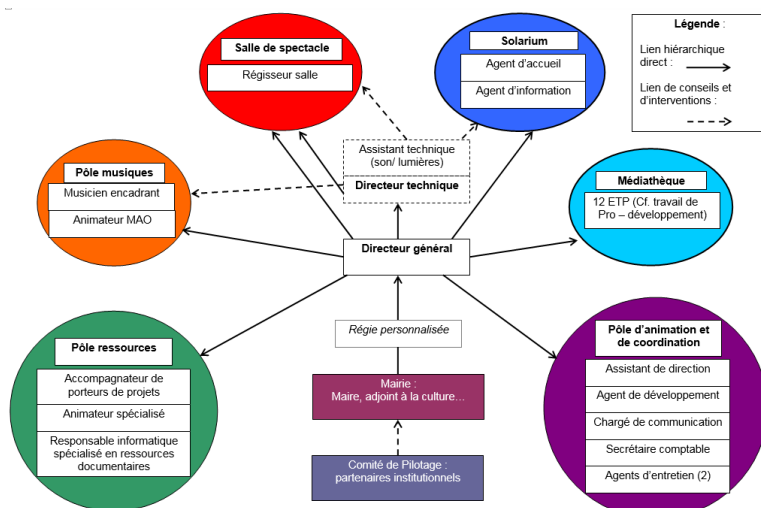
En pièce jointe :

- ➔ Curriculum vitae et dossier référence de CS ConSultance.

ANNEXE 1 :

Exemples d'outils dédiés à la gestion des RH

Extrait d'organigramme organisationnel :



Exemple de tableau de suivi des postes (dans le cadre d'un recrutement) :

| POSTES (15) | Code | ETP | Salaire mensuel brut en € | Coût annuel en € | Statut – Diplômes - Profil de recrutement |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|---------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADMINISTRATIF | | | | | |
| Directeur général | DG | 1 | 2 500 | 43 500 | Professionnel de la direction artistique et de la gestion d'un équipement (personnel et administratif) |
| Assistant de direction | AD | 1 | 2 100 | 36 540 | Professionnel de la gestion administrative secteur artistique |
| Chargé de communication | CC | 1/2 | 1 700 | 14 790* | Formation en communication culturelle. Connaissance des acteurs culturels régionaux |
| Secrétaire comptable | SC | 1 | 1 500 | 26 100 | Formation en secrétariat de direction et connaissances des opérations comptables publiques et privées. |
| Agent de développement | AD | 1 | 1 700 | 29 580 | Formation en médiation culturelle avec expérience dans secteur. |
| Agent d'information | ADI | 1 | 1 500 | 26 100 | Formation en accueil, secrétariat et communication, bonnes connaissances en multimédia, sensibilité au milieu culturel |
| Agent d'accueil | ADA | 1 | 1 300 | 22 620 | Expérience en bar/ restauration, service et accueil, sensibilité au milieu culturel |
| Agent d'entretien | ADE | 2 | 1 300 | 45 240* | Expérience en nettoyage d'équipement et de maniement de matériels divers |
| Sous total 1 | | 8,5 | 13 600 | 244 470 | |
| POLE MUSIQUE / TECHNIQUE | | | | | |
| Directeur technique | DT | 1/3 | 2 500 | 14 500 | Formation et expérience dans la technique du spectacle vivant et notamment musique |
| Assistent technique (son) | TS | 1 | 1 700 | 29 580 | Formation et expérience dans la technique du spectacle vivant et notamment en musique |
| Régisseur salle | | 1 | 1 700 | 29 580 | Formation et expérience dans la technique du spectacle vivant et notamment musique |
| Musicien encadrant | | 1 | 1 700 | 29 580 | |
| Animateur MAO | | 1 | 1 700 | 29 580 | |
| Sous total 2 | | 4,3 | 9 300 | 132 820 | |
| POLE RESSOURCE | | | | | |
| Accompagnateur de porteurs de projets | APP | 1 | 1 700 | 29 580 | Professionnel de l'accompagnement de porteurs de projets avec une solide expérience du secteur culturel |
| Animateur spécialisé | AS | 1 | 1 400 | 24 360 | Animateur territorial (cat.B) ou agent d'animation (cat. C) Formation spécialisée et/ou expérience dans l'animation culturelle (ex : BEATEP multimédia). |
| Responsable informatique spécialisé en ressources documentaires | AP | 1 | 1 500 | 26 100 | Formation en informatique et en documentation, bonnes connaissances du milieu culturel et social. |
| Sous total 3 | | 3 | 4 600 | 80 040 | |
| MEDIA THEQUE | | | | | |
| Cf. Pro - Dév. | | | | | Bibliothécaire territorial (cat.A), ouverture aux actions culturelles |
| Sous total 4 | | - | - | - | |
| TOTAL GENERAL | | 15.8 | 27 500 | 457 330 | |

ANNEXE 2 :

Exemples de tableaux de bord financiers et/ou économiques

Exemple de maquette financière

| CO-FINANCEMENTS | | | | |
|---------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Institution | Domaine | Montant | Conditions |
| Jeunesse Multimédia | Etat- politique de la ville | Construction | 75 % voir documents en annexe | Maîtrise d'ouvrage communale |
| | CDC | Programme cyber-bases : aménagement et équipement, formation, fonctionnement | | Charte des cyberbases |
| | FEDER | Axe II mesure 5 « développement de l'usage des TIC » | 50% équipement et fonctionnement | Voir documents |
| | Conseil régional | Programme cyber-centres (équipement) | 4100 € | Charte des cybercentres |
| | CAF | Création ou développement d'actions nouvelles | 50% du fonctionnement 40% construction et aménagement | Contrat Temps Libre Public 6-16 ans |
| Médiathèque | Etat- politique de la ville | Construction | 75 % | Maîtrise d'ouvrage communale |
| | DRAC, Centre National du Livre | -Aide à la création et à la 1 ^{ère} année de fonctionnement -Achats de fonds thématiques | -3100 € / 100m ² + 11€ / m ² supplé . | -Coût mini construction ou aménagement 9200 € -Budget achats minimum 2 € / habitant 1525 € mini |
| | CG du Pas de Calais | -Construction salle polyvalente | -30% du HT plafonné à 100 000 € | |
| | CAF | Animateur livre et lecture / enfance | 50% fonctionnement et salaire 40 % de la construction | Contrat enfance |
| Spectacle (musiques / arts du cirque / ...) | Etat- politique de la ville | Construction | 90 % | Maîtrise d'ouvrage intercommunale |
| | DRAC | Aide au fonctionnement | selon projets | Qualification des professionnels de la culture |
| | CG du Pas de Calais | Construction salle polyvalente | 30% du ht plafonné à 100 000€ | |
| PIAC | FEDER | Axe II mesure 8 « Promouvoir des projets de développement culturel » | 80% de la construction et une aide au fonctionnement (ingénierie, rémunération d'agent de développement culturel, d'artistes et d'intervenants) | Voir documents |

ANNEXE 3 :

Exemples de fiches action et d'évaluation

FICHE ACTION

| AXE | I- | | | Date de creation | |
|--------------------|--------|-------------|----------|--------------------------------|--|
| | | | | Date de mise à jour | |
| ACTION | NATURE | RESPONSABLE | ECHEANCE | ETAT D'AVANCEMENT ¹ | |
| I-1.1. | | | | | |
| OBJECTIFS | | | | | |
| TACHES PRINCIPALES | | | | ETAT D'AVANCEMENT | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

¹ Réalisé = 100 ; En cours = 50 ; Non réalisé = 0 ; Abandonné = X



FICHE EVALUATION INTERMEDIAIRE D'ACTION

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|--------------------------------------------|---------------------|--|
| Intitulé : | | Responsable de l'action : | | Date de démarrage : | |
| Axe de référence : | | | | | |
| Objectif général : | | | | | |
| Objectifs opérationnels : | | | | | |
| Effets attendus : | | | Indicateurs de réussite : | | |
| Partenaires ayant participé à l'action : | | | Partenaires non associés ou ayant refusé : | | |
| Public touché (typologie) : | | | Nombre de personnes touchées : | | |
| Les différentes étapes du déroulement de l'action (où en est-on, que reste-t il à faire ?) | | | | | |
| N ° | Tâches prévues | Dates de réalisation | Statut | Observations | |
| | | | | | |



La présente proposition a été élaborée 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
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
Licence entrepreneur de spectacle n°2-1078747