

## Dispositif Local d'Accompagnement Régional de Picardie



**Collectif Culture « Graineterie »**

## 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 les associations concernées ou le commanditaire.

## Contexte et approche de la mission

**Si le secteur culturel est en constante évolution depuis sa structuration au XXème siècle, le XXIème débute par une accélération des mutations, économiques, sociales, culturelles et environnementales, impactant fortement ce secteur d'activité :** évolution des pratiques culturelles et artistiques, des besoins en terme de service public culturel (publics non touchés / enjeu de rééquilibrage de l'offre notamment), évolution du cadre institutionnel et territorial (dont récemment la loi NOTRE : fusion des régions Picardie et NPdC / renforcement des intercommunalités...), contexte économique et social difficile (crise financière, hausse de la pauvreté, terrorisme...), nécessité de prendre en compte les problématiques environnementales dans les projets, ... Traditionnellement organisé en constellation de petites structures autonomes, le secteur culturel et artistique doit évoluer vers des structurations plus efficaces et efficaces lui permettant de faire face aux évolutions du contexte socioéconomique, aux nouveaux besoins des publics, aux nouveaux enjeux territoriaux et de service public... sans pour autant perdre son âme et ses spécificités. Ainsi, le travail en partenariat, en réseau et, plus largement, les valeurs et méthodologies inscrites dans les gènes de l'économie sociale et solidaire, se diffusent dans le secteur culturel et artistique et semblent constituer une réponse pertinente aux nouvelles réalités.

Le regroupement de 5 associations « têtes de réseaux » à l'échelle de la Picardie sur un même site (la Graineterie), en 2016, constitue une opportunité d'élaborer d'un projet collectif, partagé, répondant mieux aux évolutions du contexte et aux nouveaux enjeux culturels, sociaux, économiques... Ce faisant, les associations mobilisées pourront poursuivre leurs objectifs et activités dans des modalités repensées, plus sécurisantes sur le plan financier et humain.

Tel que défini dans le cahier des charges de la consultation, à l'issue d'un premier travail collaboratif, accompagné par l'Institut Godin (dans le cadre de sa mission de recherche-action autour de l'innovation sociale), **les fonctions du réseau** naissant ont été définies :

- **Accompagner** le développement et la qualification des pratiques des porteurs de projets.
- **Impulser** des coopérations à différentes échelles territoriales entre les secteurs pour améliorer la structuration et l'aménagement culturel.
- **Développer** l'offre culturelle aux publics par la recherche de complémentarité des actions menées.

**Cette « maison commune », à la fois « support politique et technique », devra également permettre de mutualiser des moyens, de renforcer les dynamiques de partage et de mettre en place des projets transversaux.**

Finalité et ambitions du projet étant posés, **l'accompagnement proposé visera donc à co-construire un projet collectif, à en déterminer sa faisabilité, à en définir son cadre opérationnel (organisation, ressources humaines, financement...) et sa temporalité (plan d'action).**

Pour ce faire, et dans un premier temps, **nous produirons une analyse approfondie des projets des cinq associations parties prenantes et réaliserons un état des lieux des réflexions engagées** autour du projet collectif (« pôle régional culturel de coopération »). Dans un second temps, **nous accompagnerons les membres du collectif dans la co-construction d'un projet collectif et dans l'établissement de sa faisabilité** (plan d'action). Nous étudierons notamment les modalités de son financement et de son organisation humaine, au regard du contexte socioéconomique, pour envisager sereinement, à la suite du DLA, la mise en œuvre opérationnelle du projet ; cela suppose d'établir plusieurs scénarios de développement du projet collectif, de les confronter, notamment aux réalités du secteur culturel et artistique et des partenaires institutionnels, avant de retenir le plus pertinent et cohérent au regard des objectifs du collectif, des intérêts communs, et de la réalité du secteur d'activité et du territoire.

Pour ce faire, **nous proposons une démarche alliant apports techniques** (expertise du secteur culturel et de l'économie sociale et solidaire - ESS : modèles économiques et financement des projets, travail en réseau, cadres juridiques de gestion, organisation et gestion des RH ; benchmark des structures comparables...) **et réflexion stratégique** pour laquelle nous animerons un espace de réflexion et de co-construction d'un projet collectif en phase avec les enjeux identifiés.

*In fine*, l'enjeu central de la mission d'accompagnement est d'accompagner les associations mobilisées pour **élaborer un projet collectif et un plan d'action idoine prenant en**

**compte la réalité dans toutes ses dimensions** : l'ensemble des atouts, potentiels, difficultés, contraintes, perspectives, enjeux et objectifs des porteurs de projet, de leur secteur d'activité 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, selon notre compréhension de ce dernier, et sur la base des problématiques identifiées (cf. ci-dessus) 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 :

- Quelles sont les points de convergence entre les activités ? Quels équilibres entre activités propres aux structures et activités communes ?
- Quelles activités nouvelles développer ? Comment, avec qui, dans quel cadre budgétaire et économique, à quelles conditions ? Les locaux actuels seront-ils adaptés ? Y-a-t-il des investissements à prévoir, lesquels ?
- Quel cadre partenarial ? Quelle échelle territoriale cibler ?
- Quelle communication, interne, externe (stratégie et plan de communication) ?
- Concernant l'équipe / les équipes : quels besoins en ressources humaines, en compétences, en formation, quelle organisation opérationnelle (organigramme fonctionnel) ... pour quelles activités ? Est-il possible de mutualiser certaines fonctions au sein du collectif ?
- Comment assurer durablement le financement du projet, et notamment de la masse salariale (et une trésorerie idoine) ?
- Les réseaux (formels ou informels) sur lesquels le collectif appuie ses activités sont-ils suffisamment importants et en adéquation avec les activités futures ?
- Le cadre associatif est-il le plus adapté au projet collectif qui sera élaboré ? Faut-il envisager d'autres cadres juridiques (SCIC, Groupement...) ?
- Quelles priorités pour la période 2017/2020 (axes de développement stratégiques et plan d'action) ? 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) ?
- ...

Si nous n'avons pas la prétention de croire que nous pourrions répondre à l'ensemble de ces questionnements en 5,5 jours de travail en commun, nous garantissons de **pouvoir poser**

**un cadre permettant au collectif « Graineterie » et à ses membres d’y répondre, dans des délais nécessaires et raisonnables.** Le travail que nous effectuerons vise à permettre au collectif associatif de penser une stratégie de développement et d’organiser son action de telle manière à pouvoir évaluer ses progrès et surtout, atteindre ses objectifs, 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 pourrions apporter aux membres des associations une plus-value que nous tirons de notre expérience et de celle des consultants** mobilisés (cf. CV et références), synthétiquement :

Notre équipe a pu participer à de nombreux réseaux et projets collectifs mais également **accompagner des projets de réseaux dans des champs divers** (consommation responsable, secteur culturel, économie solidaire...). Ainsi, nous disposons d’un panel d’outils méthodologiques pour favoriser les dynamiques de réseau et porter des projets collectifs.

Nos nombreux travaux autour des **modèles économiques de la culture et de « l’économie sociale et solidaire » (ESS)** seront certainement utiles à la réflexion ; nos connaissances en matière de financement des projets d’utilité sociale (dont mécénat et financement participatif : crowdfounding), pourront nourrir la réflexion et apporter des éclairages utiles dans ces domaines.

Enfin, nos **ressources liées à notre appartenance à des réseaux ESS et culturels** pourront être mobilisées si l’évolution du projet 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, Christophe SIMONE et Luc ARNOLD, habitués à travailler ensemble (cf. références ci-après) et complémentaires en termes de compétences.

L'équipe que nous vous proposons est dotée d'une expertise en développement de projet inscrits dans les champs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de la culture. Christophe SIMONE, à travers ses différentes expériences a pu concevoir piloter ou évaluer de nombreux projets culturels, et ce, dans des secteurs divers : livre et lecture publique, culture scientifique, spectacle vivant, patrimoine, cinéma et image... Tout au long de leur carrière, nos consultants ont pu également travailler sur de nombreux projets de réseaux ou groupements, tant dans le secteur culturel que dans d'autres. Christophe SIMONE a notamment participé à la création du cluster « Initiatives et Cité », Pôle Territorial de Coopération Economique sur les champs de l'économie sociale et solidaire (Eurométropole lilloise).

Christophe SIMONE a pu, par ailleurs, à travers sa fonction d'administrateur de l'APES et son implication dans le développement de l'ESS depuis de nombreuses années, capitaliser une expérience des modèles économiques de l'ESS ; idem pour Luc ARNOLD, à travers ses fonctions à Pas-de-Calais Actif.

Vous trouverez ci-après une présentation des compétences et des références récentes de nos consultants :



## Christophe SIMONE :

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

**Il assurera la coordination de la mission, participera à l'ensemble des phases de la mission.**

### Principaux domaines d'intervention :

- ➔ **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.
- ➔ **Economie sociale et solidaire :** conseil, accompagnement de projet et formation professionnelle et initiale.
- ➔ **Développement social, politique de la ville et cohésion sociale :** accompagnement de collectivités dans la mise en œuvre et l'évaluation de politiques sociales, 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).
- ➔ **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.

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 coopérative 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 inscrites dans les champs de l'ESS dans le cadre du DLA.

### 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](http://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 « Graineterie » a une solide connaissance des projets inscrits dans les champs de la culture, de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des problématiques spécifiques aux collectifs associatifs.

Vous trouverez ci-après quelques références en résonance avec l'accompagnement sollicité par la Mouvement Associatif HdF, tant **pour des structures culturelles ou d'ESS, que des collectivités territoriales :**

### **Communauté de Communes de Flandre Intérieure (59) – 2016/2017**

- Réalisation d'un diagnostic culturel : état des lieux, élaboration d'une politique culturelle intercommunale et d'un programme d'action.

### **BGE Picardie / DLA 60, en collaboration avec 7lieux– 2015/2016**

- Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (projet culturel, patrimonial, environnemental et touristique) pour l'association **La Cité des Brossiers** (développement local / Tracy-le-mont). Evolution en société coopérative envisagée.

### **Nord Actif / DLA 59 en collaboration avec 7lieux– 2016**

- Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement et à la redéfinition d'un modèle économique pour l'association **La Compagnie du Tire laine** (art et culture / Lille).

### **AFILE / DLA 77 – 2016**

- Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement et d'un plan de réorganisation des ressources humaines pour l'association **Aux 4 coins de l'enfance** (festival de cinéma pour enfants / Fontainebleau).

### **Conseil Départemental 62, en collaboration avec l'APES (59) – 2015/2016**

- Accompagnement à la mise en place d'une démarche qualité pour les structures ESS du département : PROGR'ESS 62.

### **Commune d'Arques (62), en collaboration avec BERIM et AGI2D (expert HQE) – 2015**

- Assistance à Maitrise d'Ouvrage pour la création d'une « Cité du Verre » / conception du projet de fonctionnement et d'investissement (partenariat public-privé).

### **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 et structuration juridique - multi sociétariat) 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.

## Luc ARNOLD



Consultant, Directeur de 7 Lieux.

Il participera au diagnostic et à l'élaboration du plan d'action.

Il apportera son expertise en matière de gestion des RH et de financement de structures d'économie sociale et solidaire.

## PRESENTATION DE 7 LIEUX

### 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'entreprises...

**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 RECEMMENT

ASSOCIATION CINE RURAL 60 (Beauvais - 2016)

Association spécialisée dans la diffusion de films tout public en milieu rural. Dotée de 7 salariés, elle doit redéfinir son projet pour répondre aux évolutions du contexte socioéconomique et institutionnel dans lequel elle évolue.

Mission réalisée dans le cadre du DLA via la BGE Picardie / DLA 60, en collaboration avec CS ConSultance.

Contenu de la mission : Redéfinition du projet associatif

- ⑩ Analyse du contexte et des activités existantes ...
- ⑩ Inventaire des compétences internes et attentes et positionnement des salariés (par entretiens individuels).
- ⑩ Redéfinition du projet

ASSOCIATION COMPAGNIE DU TIRE LAINE (Lille - 2016)

La Compagnie du Tire Laine est une association culturelle créée depuis plus de 20 ans. Reconnue d'abord sur le territoire de la métropole lilloise, elle développe maintenant son action sur toute la région Nord-Pas-de-Calais et au-delà. Le Tire laine est spécialisé dans la création et la production de spectacles musicaux destinés à un large public mais aussi en direction de publics en difficulté.

Elle emploie à ce jour dizaine de salariés chargés de l'administration, de la diffusion et de la communication. Pour faire face à son projet de développement et suite à la nomination du nouveau Directeur Artistique, l'association a fait l'objet d'un DLA en 2016 réalisé par 7 lieux Conseil en partenariat avec CS ConSultance.

Contenu de la mission : Redéfinition du projet d'organisation

- ⑩ Accompagnement du nouveau Directeur Artistique dans sa prise de fonction.
- ⑩ Analyse du contexte général : Situation économique, activités et offre de services, partenariat, organisation, ...
- ⑩ Inventaire des compétences internes et attentes et positionnement des salariés (par entretiens individuels).
- ⑩ Redéfinition du projet d'organisation.

ASSOCIATION FRUCTOSE (Dunkerque - 2015)

*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.*

Contenu de la mission : Redéfinition du projet associatif

- 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.

# 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 les associations mobilisées. 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 du collectif « Graineterie », 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 au Mouvement Associatif Hauts de France (HdF).

Notre connaissance de l'économie sociale et solidaire et du secteur culturel, de ses acteurs et de ces réseaux (tant régionaux que nationaux), facilitera le déroulement de la mission et la mobilisation des partenaires.

Enfin, pour optimiser les effets de la mission et ses impacts sur le moyen terme, nous élaborerons, avec les membres mobilisés au sein du collectif, les outils dont le réseau aura besoin (plan d'action, plan de financement, organigramme et plan RH...), sur la base de l'existant et de propositions établies par nos soins.

## **PHASE 1A :**

# **DIAGNOSTIC : ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET / CO-CONSTRUCTION DU PROJET COLLECTIF**

---

*Temps consultant estimé : 6 demi-journées*

*Production : projet collectif*

---

**Une première rencontre « prise de contact »** avec les membres mobilisés du collectif, et le référent DLA pour le Mouvement Associatif Hauts de France (HdF), Christopher LE BIHAN, 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 d'un représentant référent, nommé par les membres du collectif, soit constitué de représentants des cinq associations (salariés et administrateurs), le cas échéant de représentants de partenaires. 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 au projet : statuts de l'association la Graineterie, compte-rendu de réunions, avant-projet, plan des locaux... / concernant les cinq associations mobilisées : rapports d'activités, supports de communication, organigrammes et grilles salariale, comptes de résultat et bilans, conventions, contrats...

Afin d'optimiser le déplacement, nous proposons également d'organiser, à la suite de cette réunion de lancement, **une 1<sup>ère</sup> séance de travail avec les membres mobilisés :**

- ➔ Présentation détaillée des structures mobilisées, de leurs projets et de leurs activités
- ➔ Présentation du projet collectif par l'équipe / état d'avancement : analyse points forts / points faibles.

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

Nous présenterons lors de cette première séance de travail une **trame support** à la co-construction du projet, cette dernière est déclinée à partir items suivants :

- **Sens de l'action, niveau de coopération recherché.**
- **Développement et organisation des activités et des services :** vie interne de du groupement, 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 (outillage, véhicules, locaux, informatique, supports de communication...)
- **Perspectives d'évolution :** évolution du cadre partenarial et développement des activités pour une consolidation financière / organisation des ressources humaines / ...

Nous réaliserons cette première étape, en collaboration avec les membres mobilisés au sein des 5 associations et l'Institut Godin, sur la base d'éléments descriptifs, techniques, organisationnels, juridiques et économiques déjà compilés par leurs soins ainsi que dans le cahier des charges établi par le Mouvement associatif HdF.

**A la suite de ce premier temps de travail, nous souhaitons organiser, sur une 2<sup>ème</sup> journée *in situ*, des entretiens spécifiques à chaque association** (individuel ou en petit groupe, selon la volonté de chaque association) avec les représentants des associations mobilisées, afin de recueillir leur vision « individuelle » du projet.

**Enfin, lors d'une 3<sup>ème</sup> journée, nous organiserons, une 2<sup>ème</sup> séance de travail sur l'avant-projet avec les membres du groupe de suivi.**

Il s'agira, avec les membres mobilisés, de préciser les dimensions suivantes :

- **La pertinence et la cohérence du projet collectif 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, modalités de financement et cadres juridiques (dont modalités de conventionnement, de contractualisation) ...
- ➔ **L'adéquation activités des associations existantes / activités du réseau ; perspectives d'évolution / GRH et financement.**

Si le collectif le juge pertinent, nous pourrons également interroger *de visu* ou par téléphone, des représentants de partenaires, pour recueillir leur vision du projet et les éventuelles évolutions du partenariat qui les lie.

A l'issue de ces séances de travail et des entretiens avec les représentants des structures mobilisées, nous effectuerons **un travail rédactionnel d'analyse et de synthèse (rapport intermédiaire) afin d'établir un avant-projet détaillé** ; ce dernier servira de base aux travaux suivants (adéquation projet, objectifs, activités, financement, organisation des ressources humaines) et le plan d'action inhérent (cf. phase suivante).

**Nous proposons de présenter cet avant-projet à un groupe élargi** (groupe de suivi augmenté d'autres membres des cinq associations ou de représentants de partenaires / composition à déterminer avec les membres du groupe de suivi), **lors d'une ultime séance de travail *in situ*** concernant la phase 1. Il s'agira de faire adhérer le plus grand nombre au projet collectif ; le cas échéant de l'amender avant l'élaboration du plan d'action (phase suivante).

## PHASE 2 :

# ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION (focus sur organisation et ressources)

---

*Temps consultant estimé : 5 demi-journées*

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

---

A partir de l'avant-projet élaboré au cours de la première phase, de notre expertise en matière de développement de projets d'ESS, et de la comparaison avec d'autres structures œuvrant dans des domaines similaires, nous organiserons plusieurs séances de travail avec les représentants des associations mobilisées afin de décliner opérationnellement l'avant-projet élaboré en phase 1.

Ainsi, **nous proposons d'organiser 4 ateliers / séances de travail thématiques sur 2 journées avec les membres du groupe de suivi**, augmenté de personnes référentes selon les thèmes abordées ; **thématiques proposées** (elles pourront être amendées / complétées en fonction de la réalité du projet et de l'avancement des travaux en phase 1) :

- ➔ **Les potentialités de développement des activités** (existantes et nouvelles), à court, moyen et long termes, et leurs modalités.
- ➔ **Les modalités de financement du projet** : quels soutiens mobilisés, comment ?
- ➔ **L'organisation des ressources humaines** : adéquation compétences / activités / financement...
- ➔ **Les actions à mener pour une mise en œuvre opérationnelle dès 2017 (plan d'action et calendrier) :**
  - Les publics et partenaires à mobiliser : individus et collectifs, collectivités territoriales, entreprises, fondations, plateformes de financement participatif... : typologie et calendrier des actions à mener en la matière
  - Quelle stratégie de communication à destination des publics, des partenaires (publics et privés), quels outils à créer (supports) ?
  - Gestion des impacts au niveau des ressources humaines des associations.
  - Matériel et locaux : investissements et aménagements nécessaires.

A l'issue de ces ateliers, **nous serons en mesure de rédiger un plan d'action détaillé. Ce plan d'action ou « feuille de route » permettra de visualiser sur un document synthétique l'ensemble des tâches à effectuer d'ici à trois ans pour mettre en œuvre le projet collectivement défini ;** l'objectif est de :

- ➔ **Entrer dans l'opérationnalité**, mettre en œuvre le projet collectif.
- ➔ **Piloter collectivement la démarche sur la base d'un document cadre référent** pour l'ensemble des membres mobilisés.

Ce document sera transmis au collectif pour amendement et validation.

**Nous proposons de présenter ce plan d'action au collectif lors d'une ultime réunion (format à préciser) en présence du référent DLA du Mouvement Associatif HdF**, le cas échéant, de représentants **des principaux partenaires financiers** afin de les mobiliser (à préciser en concertation avec les membres du groupe de suivi selon les enjeux, l'historique des relations, les disponibilités des représentants).

Nous serons alors en capacité de rédiger notre **rapport de mission** qui intégrera l'ensemble des documents produits ainsi qu'un bilan qualitatif et quantitatif de la démarche. Il sera **transmis à l'association la Graineterie et au Mouvement Associatif HdF 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 du Mouvement associatif HdF.

PHASES	PERIODES
Phase 1 : diagnostic : état d'avancement du projet / co-construction du projet collectif	Novembre 2016 / janvier 2017*
Phase 2 : élaboration d'un plan d'action	Janvier / février 2017

\*le mois de novembre touchant à sa fin et le mois de décembre étant amputé par la période des fêtes, nous proposons d'allonger le temps imparti à la mission (cf. cahier des charges) d'un mois.

# Devis

L'ensemble de cette mission sera facturé sur la base du tarif **consultant, incluant les frais de déplacement, à 1000,00 Euros HT / journée, soit :**

1000,00 euros x 5,5 journées	=	5 500,00 €
Total H.T.	=	5 500,00 €
TVA (20.0%)	=	1 100,00 €
Remise exceptionnelle	=	- 100,00 €
		<hr/>
<b>Total T.T.C.</b>	<b>=</b>	<b>6 500,00 €</b>

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 : exemple de plan de développement stratégique
- ➔ Annexe 2 : exemples de fiche action

## ***En pièce jointe :***

- ➔ Curriculum vitae des consultants mobilisés et dossier référence de CS ConSultance.

# ANNEXE 1 :

## Exemple de plan de développement stratégique

Tableau-récapitulatif¶

<b>Objectif-stratégique-1°-Réviser-le-projet¶</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>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-pour-développer-le-CA¶
<b>Action-2.2.¶</b>	Solliciter-les-fondations-et-autres-partenaires-financiers-privés-potentiels¶
<b>Action-2.3.¶</b>	Mobiliser-de-nouveaux-partenaires,-financements-(sur-la-base-du-projet-révisé)¶
<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,-clients¶
<b>Action-3.2.¶</b>	Moderniser-les-outils-existants¶

Fiches-actions°-cf.-pages-suivantes¶

## ANNEXE 2 :

### Exemples de fiche action

FICHE ACTION

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

<sup>1</sup> Réalisé = 100 ; En cours = 50 ; Non réalisé = 0 ; Abandonné = X



**1.4. → Rechercher de nouveaux partenaires<sup>3</sup>-partenaires publics et privés¶**

<b>Objectifs¶</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•→ Consolider le projet, mobiliser les moyens nécessaires au lancement et à la pérennité du projet¶</li> <li>•→ Contractualiser de nouveaux partenariats financiers et « techniques »¶</li> <li>•→ Gagner en visibilité¶</li> </ul>	¶
<b>Description¶</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•→ Lever les fonds nécessaires au lancement de la nouvelle activité (et, par rebond, à la consolidation du projet associatif)<sup>3</sup>: contacter les financeurs potentiels (cf. annexe rapport de mission)<sup>3</sup>; évaluer les opportunités / contraintes<sup>3</sup>; négocier de gré à gré puis organiser un « tour de table » avec les financeurs repérés.¶</li> <li>•→ Développer de nouvelles activités<sup>3</sup>: prévoir une montée en puissance progressive afin d'atteindre le « rythme de croisière » de la société commerciale d'ici à 3 ans<sup>3</sup>; cela implique un travail important et continu de recherche et de mobilisation de nouveaux partenaires.¶</li> <li>•→ Elargir le cercle de partenaires « prescripteurs » (institutions, comités d'entreprises, acteurs du tourisme, de l'ESS...), de soutiens (référencement, principalement via le web).¶</li> <li>•→ Bénéficier de subventions et de prêts pour assurer le développement et la pérennisation du projet (moyen terme)¶</li> <li>•→ Créer le réseau de fournisseurs et partenaires locaux liés au développement de circuits touristiques « découverte du terroir »<sup>3</sup>: sites et produits locaux respectueux de l'environnement et des traditions locales<sup>3</sup>; concevoir les conventions et contrats.¶</li> </ul>	¶
<b>Cibles¶</b>	Partenaires institutionnels, dans différents champs <sup>3</sup> : économique, touristique, environnemental...¶ Banques et établissements financiers dont acteurs de l'ESS.¶ Entreprises et producteurs locaux¶	¶
<b>Outils¶</b>	Subventions, prêts d'honneur, prêt bancaires, garanties bancaires, crowdfunding, apports en nature ou en conseil.¶	¶
<b>Estimation des coûts¶</b>	Temps du porteur de projet, frais de déplacement, frais de dossiers, intérêts / Attention <sup>3</sup> : les financeurs interviennent le plus souvent en pourcentage d'un budget global, et donc, pas seuls.¶	¶
<b>Partenaires¶</b>	Haute-Normandie Active et autres partenaires institutionnels, Maison d'Economie Solidaire...¶	¶
<b>Temporalité¶</b>	Court et moyen termes¶	¶

Cont de partie (sans suite)



**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](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  
Licence entrepreneur de spectacle n°2-1078747