



Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)



Association



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 ville d'Arras, parfois encore appelée « belle endormie », développe depuis les années 90 une politique culturelle ambitieuse tant en spectacle vivant qu'autour de son patrimoine remarquable. Il s'agit de rompre avec cette image du passé et de renforcer l'attractivité du territoire. Le développement de ce dernier, et notamment du pôle universitaire, amènent de nouveaux besoins, notamment culturels, qu'il s'agit de couvrir. L'office Culturel d'Arras joue un rôle important en matière de développement culturel de l'arrageois, notamment en aidant à la structuration et au développement du secteur associatif. Complémentaire des autres établissements structurants de l'arrageois (Tandem Arras-Douai, le Casino, le conservatoire, la médiathèque...) et des événements culturels majeurs (Main Square, Arras Film Festival, Salon du livre...), l'Office joue un rôle de « liant » entre disciplines, entre structures associatives, entre acteurs, entre citoyens... Ce rôle clef se doit de perdurer, et, pour ce faire, de s'adapter à l'évolution du contexte.

L'association « Office Culturel d'Arras » a été créée en 2000, sur une volonté municipale de promouvoir, structurer, fédérer et développer la vie culturelle Arrageoise par l'engagement associatif. Rapidement le nombre (78 associations en 2002 / 88 en 2016) et les besoins des associations adhérentes évoluent ; l'Office Culturel développe de nombreux services : soutien logistique, outils de communication, aide à l'harmonisation de la programmation culturelle, mise en place d'une billetterie, mise à disposition de lieux de convivialité et de rencontre (salles de réunion, ateliers...), aide à la création et à la promotion d'évènements, aide à la diffusion d'information, création d'un annuaire des associations...

Ainsi, pendant ces dix années écoulées, l'Office Culturel a développé ses activités et sa fréquentation, dans la limite de ses capacités d'accueil (adaptation des locaux) et dans le respect des priorités de son projet culturel basé sur la rencontre, l'échange, la coopération et l'engagement. Aujourd'hui, les **88 associations adhérentes à l'Office Culturel d'Arras** bénéficient d'un outil leur permettant de créer actions et projets, de se développer harmonieusement et, pour certaines, de se professionnaliser. **Les activités proposées sont articulées autour de 3 pôles :**

- **Moyens logistiques et matériels :** mise à disposition d'espaces pour les différentes activités des associations avec facilité d'accès, mise à disposition de matériels (salle informatique, impressions...)
- **Accompagnement et appui à la gestion de la vie associative :** conseils pour la création d'une association / d'un évènement, aide à la création d'outils de communication, pépinière, conseil à la gestion et aux demandes de subventions...
- **Information / communication :** diffusion de l'information vers le grand public, aide à la promotion et à la communication sur les sorties, évènements, expos... via l'envoi d'une newsletter (agenda pdf avec tous les évènements), l'animation d'un site internet dédié, d'une page Facebook, d'un blog, l'organisation d'un forum des associations, la conception et l'impression d'un l'annuaire des associations.

Nous retrouvons ici les fonctions d'une « Maison des associations » mais centrée sur les champs culturel et artistique (toutes disciplines et filières représentées) et ouverte tant aux associations structurées professionnellement qu'amateurs ou en émergence.

L'office culturel occupe des locaux d'environ 830m² appartenant à la commune qu'elle met pour partie à disposition des associations adhérentes sous différentes modalités selon le type d'occupation. Elle est amenée à déménager sur un autre site municipal scindé en deux parties, au sein des Hospices Saint-Pierre (env. 600m²) et Saint-Eloi (env. 100m²), sur une surface totale d'un peu plus de 700m². Cette relocalisation va fortement impacter le projet ; il s'agira d'intégrer cette problématique à la réflexion, de tenter de transformer cette menace en opportunité en renouvelant le projet et les activités, et ainsi, assurer un avenir à l'Office Culturel.

Le modèle économique de l'association est fragile ; son financement repose, pour l'essentiel, sur la subvention accordée par la commune (plus de 90% de son budget) ; son fonctionnement, sur les locaux mis à disposition par cette dernière. Elle est donc très dépendante de son partenaire naturel. Une diversification / hybridation des financements couplé à un élargissement / redéfinition des activités permettrait de consolider le projet. Cela suppose de trouver de nouveaux partenaires, de développer de nouvelles activités mais aussi, certainement de repenser la gouvernance. Cette question centrale sera au cœur de notre travail d'accompagnement. Sur ce plan, notre connaissance des activités d'utilité sociale, des réseaux d'économie sociale et solidaire et des dispositifs de financement inhérents, constituera un atout.

Ainsi, à travers la mission sollicitée dans le cadre du DLA 62, nous identifions un quadruple enjeu pour assurer l'avenir du projet :

- S'adapter au changement de site.
- Consolider / recadrer les relations avec la commune d'Arras.
- Assurer le « passage de relai » de la Direction et de la Présidence.
- Profiter de ce contexte particulier pour repenser le projet associatif et son modèle économique.

Plus concrètement il s'agit de redéfinir une stratégie de développement adaptée à la réalité du projet aujourd'hui (volume et typologie des activités, organisation des ressources humaines et gouvernance, territoire d'intervention...) et à l'évolution du contexte socioéconomique (évolution des besoins des associations adhérentes, baisse des financements publics, changement de local, départ du Directeur et du Président...). Cette refonte du projet associatif suppose une réflexion approfondie ; plusieurs problématiques liées à cette évolution méritent une attention toute particulière :

- **Réflexion sur le cadre partenarial et le mode de gouvernance :** Ne faut-il pas se tourner vers l'intercommunalité ou élargir à d'autres domaines d'activités (type Maison des associations) ? Quid du positionnement avec la Maison des Sociétés et d'autres structures d'accompagnement de la vie associative du territoire ? Quid du positionnement dans les réseaux : art et culture, vie associative, Economie Sociale et Solidaire... ? Quelles liaisons entre cadre partenarial et gouvernance ? Comment redynamiser la gouvernance (cet aspect n'étant pas retenu dans le cahier des charges, nous ne l'approfondirons pas ; néanmoins, l'évolution du cadre partenarial étant lié au mode de gouvernance, nous l'intégrerons à la réflexion) ?
- **Changement de local :** quels sont les impacts du déménagement ? Quels besoins en investissements (aménagement des locaux, matériels...) ? Sur ce point l'expertise de 7 Lieux Conseil sera précieuse (gestion des ERP / logistique / élaboration du budget d'investissement : ...). Quelle communication auprès des adhérents, des usagers ?
- **Modèle économique :** Quelles possibilités de diversification ou de développement des activités ? Comment : extension du territoire d'intervention, services nouveaux aux adhérents, élargissement des thématiques (social, ESS, ...) ... ? Quelles conséquences sur le plan partenarial, logistique, humain... ? Quels financements possibles pour quelles activités ? Comment élargir le cercle des partenaires financiers ? Subventions d'autres collectivités (CUA notamment), financement participatif (crowdfunding), mécénat, sponsoring, prestations (formation, services administratifs...)... ? Il s'agira de faire le tour des différentes ressources possibles (selon activités existantes ou nouvelles) et de mesurer leur faisabilité tant sur le plan technique que sur celui des valeurs.

- **Réflexion organisationnelle**: quelles modalités de mise en œuvre du projet redéfini? Quelle organisation des ressources humaines? Il s'agira notamment d'anticiper le départ en retraite du Directeur à l'horizon 2017/2018 et le départ du Président. Cet aspect étant traité en interne actuellement, nous intégrerons les éléments produits à la réflexion stratégique.

In fine, il s'agit bien de repenser le projet porté par l'Office Culturel d'Arras pour garantir sa viabilité à moyen et long termes. Pour ce faire, il s'agit de définir une stratégie d'évolution et un plan d'action idoine.

L'accompagnement proposé visera donc à définir une stratégie d'évolution du projet (dont un focus sur le modèle économique), à en définir le cadre opérationnel et la temporalité (plan d'action).

Pour ce faire, nous produirons une analyse approfondie des activités de l'association, des modalités de leur mise en œuvre, pour envisager sereinement les possibles évolutions de ces dernières ; cela suppose d'établir plusieurs scénarios de repositionnement du projet, de les confronter, notamment aux enjeux du principal partenaire, la commune d'Arras, avant de retenir le plus pertinent et cohérent au regard des objectifs de la structure et de la réalité du territoire et du secteur d'activité.

Pour ce faire, **nous proposons une démarche alliant apports techniques** (expertise du secteur culturel et artistique, de la gestion de sites culturels ; benchmark des structures comparables...) **et réflexion stratégique** pour laquelle nous animerons un espace de réflexion, de concertation (intégrant les partenaires) et de co-construction d'une évolution du projet en phase avec les enjeux identifiés.

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 (cf. présentation ci-après).

Notre connaissance du territoire (Christophe SIMONE a travaillé à Arras pendant 6 ans ; il a notamment accompagné l'association « Colères du Présent » en 2005/2006 pour le développement de son salon du livre via un dispositif d'appui mis en place par le Conseil Régional NPdC), et de ses acteurs, facilitera l'appréhension du contexte et du cadre partenarial. Par ailleurs, notre expertise du secteur associatif, culturel notamment, et de ses réseaux (dont l'URACEN), garantit une bonne compréhension des enjeux et des problématiques de la vie associative dans sa globalité.

Christophe SIMONE :



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

Il assurera la coordination de la mission et interviendra sur les deux phases.

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 **CEMM (Arras)** en 2009.

Engagements :

- ➔ Administrateur de l'association Acteurs Pour une Economie Solidaire (**APES – région NPdC**).
- ➔ Licencié à l'Olympique Marcquois Rugby.

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 « l'Office culturel d'Arras » a une solide connaissance des réalités des structures artistiques et culturelles et des problématiques spécifiques à la filière.

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

Pour le monde associatif :

AFILE / DLA 77 – 2016

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement pour l'association **Aux 4 coins de l'enfance** (festival de cinéma pour enfants / Fontainebleau)

BGE Picardie / DLA 60, en collaboration avec 7 Lieux Conseil – 2015

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'un projet de développement pour un collectif d'associations autour d'un site patrimonial – **La Cité des Brossiers** (culture, tourisme, environnement / Tracy le Mont)

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)

Pas-de-Calais Actif / DASESS 62 – 2014

- ➔ Accompagnement à la redéfinition du projet de l'association **Le Baladin** (café musiques / Torcy)

Pas-de-Calais Actif / DASESS 62 – 2014

- ➔ Accompagnement à la redéfinition du projet de l'association **ALJ** (café musiques l'Abattoir / Lillers)

Extracité / Maison des associations de Lille – 2013/2014

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

Secteur 7 / Bougez rock / Nuits Secrètes, en partenariat avec Agglomération Maubeuge - Val de Sambre – 2011

- ➔ Conception et animation d'un module de formation à destination des équipes salariées (secteur culturel et artistique / coopération et partenariat).

Pour des collectivités territoriales ou établissements publics :

Ville de Versailles (78) – 2015/2016

- ➔ Conception et animation d'un module de formation pour les personnels des Maisons de quartier visant à renforcer la participation des usagers.

Ville de Mazingarbe (62) – 2011/2014

- ➔ **Assistance à maîtrise d'ouvrage** pour la création d'un centre culturel (ouverture en 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 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 / Masters 1 et 2 : délégation de service public, communication du projet culturel, conduire un projet d'établissement culturel...

Université de Cergy – enseignement universitaire

- ➔ Master 2 Droit des collectivités territoriales et politiques publiques : Méthodologie de projet appliquée au secteur public.

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 de sites culturels et de financement de structures culturelles 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 d'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.

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.

BGE Picardie – DLA collectif

7 Lieux conseil intervient, en collaboration avec CS ConSultance, pour la définition d'un projet de développement culturel et touristique sur un site patrimonial à Tracy le Mont (60), une

ancienne Brosserie. Le collectif porteur du projet réunit 3 associations (Traces et Cie, Tracy environnement et Association des Musées des Brosseries de l'Oise) et une SCI.

Contenu de la mission :

- ⑩ Appui à l'élaboration du projet de développement
- ⑩ Recherche de financement
- ⑩ Montage juridique et gouvernance
- ⑩ Evaluation technique et sécuritaire du site
- ⑩ Plan ressources humaines

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 partagée 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 du groupement Initiatives et Cité (Lille); bien évidemment, ces éventuelles interventions ponctuelles ne seront en aucun cas facturées à Pas-de-Calais Actif.

Notre connaissance du secteur culturel et artistique, 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, et faciliter le suivi proposé par Pas-de-Calais Actif, nous élaborerons avec le Directeur, M. Jean DESRAIS, et les membres associés du groupe de suivi, les outils dont l'association aura besoin (plan ressources humaines, schéma organisationnel – gouvernance, plan d'action...), sur la base de l'existant et de propositions établies par nos soins.

PHASE 1 :

DIAGNOSTIC approfondi et partagé du projet associatif / CO-CONSTRUCTION DES SCENARII D'EVOLUTION (stratégie)

Temps consultant estimé : 4 demi-journées

Temps sur site : 3 demi-journées

Déplacements : 3 AR Marcq-en-Barœul – Arras

Production : note de synthèse / diagnostic

Une première rencontre « prise de contact » avec le référent mobilisé par l'association, M. Jean DESRAIS, Directeur, et le chargé de mission auprès de l'opérateur DLA – Pas-de-Calais Actif, Séverine GIRET, permettra d'engager la démarche :

- ➔ Présentation et validation de la démarche (dont calendrier opérationnel).
- ➔ Constitution d'un groupe de suivi et de réflexion de la démarche DLA ; nous préconisons M. Jean DESRAIS, en tant que Directeur, assure le suivi opérationnel de la mission DLA et propose une liste de membres à associer à ce groupe. Ce dernier pourra en effet évoluer dans le temps suivant l'avancée de la mission et les attendus des temps de travail : salariés, d'administrateurs, de représentants d'adhérents, de partenaires (dont ville d'Arras) et, le cas échéant, d'utilisateurs.
- ➔ 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 d'animer, à la suite de cette séance de travail avec les référents, une réunion avec le Directeur de l'association afin d'approfondir le diagnostic :**

- Présentation du projet et des activités inhérentes : analyse points forts / points faibles.
- Présentation de l'état de la réflexion concernant l'évolution du projet associatif.

Enfin, à la suite de cet entretien, en 2^{ème} partie de journée, nous souhaitons nous entretenir individuellement et/ou collectivement (en groupe élargi ou en sous-groupes) avec les **salariés**, des représentants des **bénévoles**, des **administrateurs**, des **adhérents** **afin de recueillir leur vision du projet, actuelle et future.**

Nous nous appuierons pour cette étape de diagnostic sur une **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 / organisation des ressources humaines / statuts et gouvernance / changement de local...

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 Pas-de-Calais Actif.

Enfin, et selon les besoins identifiés lors de la 1^{ère} séance de travail, **nous organiserons une rencontre** (format à déterminer avec le groupe de suivi) **avec des représentants** (élus et techniciens) **du principal partenaire** de l'association, à savoir la ville d'Arras, afin de recueillir les éléments suivants :

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

A partir de l'analyse des documents et des éléments recueillis sur le 1^{er} temps de travail et la rencontre avec la commune, 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 impacts du changement de local...
- ➔ **L'adéquation activités existantes, perspectives d'évolution.**

A l'issue de ces trois séances de travail et des éventuels entretiens complémentaires (selon besoin et par téléphone), 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 scénarii d'évolution du projet associatif (stratégie)**. Ce dernier servira de base à une réflexion approfondie sur le plan d'action inhérent : cf. phase suivante.

PHASE 2 :

ÉLABORATION de la STRATÉGIE d'évolution et du PLAN D'ACTION inhérent

Temps consultant estimé : 6 demi-journées

Temps sur site : 4 demi-journées

Déplacements : 3 AR Marcq-en-Barœul – Arras

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

A partir de la connaissance du projet que nous aurons acquise au cours de la première phase, de notre expertise de la filière 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 (en matinée) avec le groupe de suivi** :

- ➔ **Les opportunités et les freins** liés à l'organisation et aux activités existantes.
- ➔ **Les potentialités de renforcement et de développement des partenariats** (existants et nouveaux, dont Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, associations, entreprises locales ...) et leurs modalités.
- ➔ **Les potentialités d'évolution du projet et leurs impacts sur l'organisation et les activités**
- ➔ **Les moyens à mobiliser pour une évolution du projet associatif :**
 - Les partenaires à mobiliser, qui, comment dont le principal la ville d'Arras.
 - Les outils à créer : comptabilité analytique, tableaux de bord...
 - Impacts au niveau des ressources humaines : mode de gouvernance et organigramme opérationnel à court et moyen termes.
 - Quelle stratégie de communication auprès des adhérents, des usagers, des salariés... ?
 - Impacts financiers.

En seconde partie de journée, nous élaborerons avec les membres du groupe de suivi les **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 / ...
- ➔ **Envisager les modalités d'une évolution du projet associatif** : quel type de structuration, quelles modalités de gouvernance, ..., quels objectifs, quels impacts escomptés ? Il s'agira ici de poser les bases de la stratégie d'évolution à développer.
- ➔ **Faire des choix, retenir le (les) scenario(s) pertinent(s)** au regard des possibilités partenariales, humaines, techniques et financières.

Nous produirons une synthèse écrite de la journée de travail sur un support de type diaporama.

Sur la base de ces travaux et des scenarii retenus, nous animerons, une deuxième séance de travail, avec le groupe de suivi « élargi » (autres salariés, administrateurs, bénévoles, représentants des adhérents, le cas échéant des représentants des principaux partenaires institutionnels – l'association établira la liste des personnes à mobiliser en concertation avec les consultants mobilisés) **une séance de travail collective** afin de présenter une synthèse des travaux, de débattre des scenarii retenus et de les amender. Il s'agit *in fine* de recueillir une large adhésion au projet redéfini pour faciliter sa mise en œuvre.

A l'issue de cette journée, nous effectuerons **un travail rédactionnel de synthèse** qui aura vocation à **finaliser le projet associatif, la stratégie et le plan d'action**, intégrant **la description des actions à mener, les tâches inhérentes et leur rétro planning**. Ces documents seront transmis à l'association pour amendement et validation.

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 Pas-de-Calais Actif dans les jours suivants l'ultime séance de travail**.

Une réunion de restitution, clôturant la démarche d'accompagnement, **en présence de la représentante de Pas-de-Calais Actif, Séverine GIRET, pourra alors être organisée**.

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 Pas-de-Calais Actif.

PHASES	PERIODES
Phase 1 : diagnostic approfondi et partagé du projet associatif / co-construction des scenarii d'évolution	avril / juin 2016
Phase 2 : définition d'une stratégie d'évolution / co construction du plan d'action inhérent	Juin / septembre 2016

Devis

L'ensemble de cette mission sera facturée sur la base du **tarif consultant, incluant les frais de déplacement, à 420,00 Euros HT / demi-journée, soit :**

420 euros x 10 demi-journées	=	4 200,00 €
Total H.T.	=	4 200,00 €
TVA (20.0%)	=	840,00 €
		<hr/>
Remise	= —	40,00 €
Total T.T.C.	=	5 000,00 €

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

- ➔ Annexe 1 : extrait d'un plan d'action établi par CS ConSultance : plan de développement stratégique / tableau récapitulatif
- ➔ Annexe 2 : extrait d'un plan d'action établi par CS ConSultance : exemple de fiche action
- ➔ Curriculum vitae et dossier références des consultants mobilisés : cf. pièces jointes.

Annexe 1 :

Extrait d'un plan d'action : plan de développement stratégique / tableau récapitulatif



Plan de développement stratégique ou « feuille de route »

Tableau récapitulatif :

Objectif stratégique 1 : Etablir un plan d'affaires pour la nouvelle société	
Action 1.1.	Créer les entités juridiques de gestion / penser les liaisons entre les structures
Action 1.2.	Etablir les budgets de fonctionnement et d'investissement
Action 1.3.	Mobiliser un ou des partenaires pour accompagner la démarche
Action 1.4.	Rechercher de nouveaux partenaires : partenaires publics et privés
Action 1.5.	Etablir un plan de formation de la chef de projet
Objectif stratégique 2 : Renforcer le projet culturel et artistique de l'association	
Action 2.1.	Accueillir des artistes en résidence de création / mobiliser des partenaires institutionnels (CDN, Scènes nationales, Scènes Musiques Actuelles...)
Action 2.2.	Participer et contribuer à des projets impliquant d'autres champs musicaux et d'autres disciplines artistiques
Action 2.3.	Etablir des relations partenariales avec d'autres équipements/structures culturels territoriaux
Action 2.4.	Poursuivre la recherche de nouveaux partenaires : établissements scolaires et socioculturels
Objectif stratégique 3 : Etablir une stratégie et un plan de communication appropriés	
Action 3.1.	Etablir un plan de formation : association et société commerciale
Action 3.2.	Créer des outils de communication promotionnels distincts de l'association mais reliés.

Annexe 2 :

Extrait d'un plan d'action : exemple de fiche action

1
1



1.4. → Rechercher de nouveaux partenaires (partenaires publics et privés)

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

Cont. de partie (page suivante)



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