



Nord ACTIF

Dispositif Local d'Accompagnement

Association
Je rêve et je fais

Proposition de mission

- Contexte et approche de la mission
- Présentation du consultant mobilisé
 - 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.

Si notre offre est retenue, nous nous conformerons aux exigences des partenaires du DLA en matière de communication : modalités de diffusion des rapports, apposition des logos des partenaires et financeurs sur les documents produits...

Contexte et approche de la mission

Créée en 2009, « Je rêve et je fais » est une jeune association en « croissance rapide », performance remarquable dans notre contexte socioéconomique. Déjà connue des pouvoirs publics, principalement grâce à ses activités et projets de diffusion (expositions, Défipayette), elle peut s'appuyer sur un réseau d'artistes reconnus dans le secteur culturel et artistique (notamment via Dream & Do Creative) et un public nombreux et croissant.

Si « Je rêve et je fais » est déjà bien implantée localement (partenariat avec la Maison Folies de Wazemmes et des associations culturelles métropolitaines, entre autres), elle développe ses activités au national et à l'international, notamment de par la notoriété des artistes impliqués. A la condition que la consolidation du projet associatif s'opère, son potentiel de développement semble important. Sur ce plan, nous serons particulièrement attentifs à l'équilibre des relations entre les artistes impliqués, les actions menées et le personnel permanent actuel et futur de l'association (conjonction des intérêts individuels et collectifs).

Economiquement, l'association est à ce jour peu tributaire des subventions, même si l'essentiel de ses clients sont des structures publiques ou parapubliques (prédominance des prestations). Elle demeure néanmoins fragile : peu de fonds propres, une trésorerie « tendue », un seul emploi permanent en contrat aidé et à temps partiel ; or, le développement du projet passe nécessairement par un renforcement de la structure, tant sur le plan humain que financier. La recherche de fonds (fonctionnement et investissement / aides publiques, mécénat, crowdfunding, vente de prestations...) et la co-construction d'un modèle économique, permettant d'assurer la montée en puissance du projet associatif, constitueront l'axe central de notre travail d'accompagnement.

Pour autant, il s'agira de ne pas négliger les volets humain, artistique et organisationnel... les moyens financiers sont au service du projet et non l'inverse ; la capacité à lever des fonds dépendra avant tout de la capacité de la structure à proposer des projets structurés et pertinents au regard des objectifs, enjeux et volontés de ses « clients » (tant partenaires institutionnels que publics) mais également de l'équilibre relationnel entre salarié(s) permanent(s), intervenants ponctuels et bénévoles. Nous nous attacherons à impliquer l'ensemble des forces vives de l'association dans une réflexion croisée « type de financement / type d'action proposée / rôle et fonctions des membres » afin de définir un modèle économique viable et respectueux des spécificités et volontés de chacun. Il s'agira

également de réfléchir collectivement au maintien de la cohérence d'ensemble du projet afin d'éviter l'effet « catalogue » d'actions.

Ainsi, en substance, nous accompagnerons « Je rêve et je fais » afin de répondre collectivement aux questions corollaires suivantes :

- ➔ Quel type d'action développer, sous quelles modalités (niveau de rentabilité des actions menées) ?
- ➔ Quelle organisation humaine, matérielle et financière mettre en place pour assurer la pérennité du projet et la consolidation du premier poste ?

In fine, il s'agit bien d'interroger le projet associatif pour l'inscrire dans un modèle économique viable et durable, et donc de **définir une stratégie et un plan d'action idoine à 3-5 ans.**

Pour ce faire, nous produirons une analyse approfondie et partagée de la réalité du projet porté par l'association pour envisager sereinement les possibles évolutions de ce dernier ; cela suppose d'établir plusieurs scénarii de développement, de les confronter, notamment aux enjeux des partenaires institutionnels et aux volontés et capacités de ses membres, avant de retenir le plus pertinent et cohérent au regard des objectifs de la structure et des réalités territoriales et sectorielles (art, culture et « cultures urbaines »).

Afin de répondre au mieux aux besoins de l'association, **nous proposons une démarche alliant apports techniques** (mise à disposition d'outils d'analyse, d'évaluation ou encore de suivi de gestion ou de pilotage) **et réflexion stratégique** pour laquelle nous animerons des espaces de réflexion, de concertation (mise en réseau) et de co-construction d'un plan de développement stratégique pour les années à venir (ou « feuille de route »). En fonction des orientations retenues, nous pourrions aider l'association à mobiliser les réseaux facilitant la mise en œuvre du projet renouvelé : représentants institutionnels (DRAC, Région NPdC, CG59, LMCU... et leurs partenaires), entreprises mécènes (Oxylane...), membres d'Initiative & Cité (SMART France, Culture d'entreprise...).

Présentation du consultant mobilisé

A la lecture du cahier des charges et pour tenir compte des enjeux et travaux soulignés par la demande, nous proposons de mobiliser :

Christophe SIMONE

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

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.

A participé au développement professionnel de l'association RiF (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). Il est par ailleurs, administrateur de l'association Acteurs Pour une Economie Solidaire (APES, Lille).

A travaillé en tant que consultant pendant six ans pour Multicité (Arras – 62), 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.

Engagements :

- ➔ Administrateur de l'association Acteurs Pour une Economie Solidaire (APES – région NPdC).
- ➔ Administrateur de l'association Akozal (théâtre et arts de la rue – Arras).
- ➔ Membre de l'association RiF – outil de culture (Lille).
- ➔ 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 « Je rêve et je fais » a une solide connaissance des réalités des structures culturelles et des problématiques spécifiques aux « cultures urbaines ».

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

Pour le monde associatif :

Extracité / Maison des associations de Lille – 2013/2014

- ☞ Conception et animation de stages de formation à destination des dirigeants associatifs.

Association Vivacités NPdC (59) – 2011/2013

- ☞ **Etude de faisabilité pour la création d'un centre euro métropolitain pour l'éducation à l'environnement urbain** (Euro Métropole lilloise). Accompagnement à la mise en œuvre du programme de préfiguration.

Réso Solidaire / DLA 35 – 2012

- ☞ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement 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 pour l'association Transat Vidéo (art vidéo / Caen).

Nord Actif / DLA 59 – 2010

- ☞ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement 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 de l'Atelier 2 (arts-plastiques / Villeneuve d'Ascq).
- ☞ Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement de l'association Gorgia (événementiel / Mons-en-Baroeul)

Pour des collectivités territoriales ou établissements publics :

Ville de Mazingarbe (62) – 2011/2014

- ➔ **Assistance à maîtrise d'ouvrage** pour la création d'un centre culturel à l'horizon 2015.

Ville de Méry sur Oise (95) – 2013/2014

- ➔ **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.

Ville de Valenciennes (59) – 2009

- ➔ **Assistance à Maitrise d'Ouvrage** pour la réalisation de l'opération « Fête la ville » 2009 : aide à la conception, coordination, régie générale de la manifestation de clôture.

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.

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 par notre adhésion au groupement InitiativesETCité (Lille), de mobiliser des compétences spécifiques, notamment en matière de comptabilité, de fiscalité (Cabinet Turbez Lenglard), de mécénat (Culture d'entreprise) ou encore d'économie de projet ou de communication (Extracité) ; bien évidemment, ces éventuels apports ponctuels ne seront en aucun cas facturés à Nord Actif, ni à l'association.

Notre connaissance du secteur culturel, des « cultures urbaines »¹ et de ces réseaux (tant régionaux que nationaux), facilitera le déroulement de la mission et la mobilisation de partenaires potentiels.

Enfin, pour optimiser les effets de la mission et ses impacts sur le moyen terme, nous élaborerons avec la référente DLA et les membres associés du groupe de suivi les outils dont l'association aura besoin (fiches action, tableau de bord, grille d'évaluation, questionnaire public, dossier de subvention...) plutôt que de transférer des outils existants pas forcément appropriés, au risque qu'ils ne soient pas usités.

¹ terme générique consacré mais peu adapté à la réalité des formes artistiques en question

PHASE 1 :

DIAGNOSTIC APPROFONDI ET PARTAGÉ DU PROJET ASSOCIATIF / CO-CONSTRUCTION DES SCENARII DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET ASSOCIATIF

Temps consultant estimé : 4 demi-journées

Production : note de synthèse / diagnostic

Une première rencontre « prise de contact » avec la salariée de l'association, Estelle Mabon, et le référent DLA (Nord Actif), Bertrand Cassel, permettra d'engager la démarche :

- ➔ **Rappel du contexte** (dont origine de la demande, synthèse du diagnostic...) par Bertrand Cassel et Estelle Mabon.
- ➔ **Présentation et validation de la démarche** (dont calendrier opérationnel) par nos soins.
- ➔ **Constitution du groupe de suivi de la démarche** : nous préconisons que ce groupe, articulé autour d'Estelle Mabon, référente pour le DLA au sein de l'association, soit composé des membres du bureau, administrateurs, le cas échéant de représentants de bénévoles, dans tous les cas disponibles sur l'ensemble de la démarche et représentatifs des membres. Bien évidemment, l'association est souveraine pour en déterminer la composition.
- ➔ **Présentation du projet et des activités inhérentes par la salariée de l'association** : analyse points forts / points faibles.
- ➔ **Recueil des données relatives à l'association** : rapports d'activité, financier, d'assemblée générale, supports de communication, contrats de travail, comptes de résultat et bilans de l'activité.
- ➔ **Présentation par Estelle Mabon de l'état de la réflexion concernant l'évolution du projet associatif** ; échanges.

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, moyens humains, moyens logistiques et matériels (locaux, véhicules, informatique, supports de communication...)
- ➔ **Perspectives d'évolution :** élargissement du territoire d'intervention / développement d'actions nouvelles, recherche de nouveaux partenaires...

Nous réaliserons cette première étape en collaboration avec Estelle Mabon sur la base d'éléments descriptifs, techniques, organisationnels, juridiques et économiques déjà compilés par ses soins dans le cadre de la mise en place du DLA par Nord Actif.

Dans la mesure du possible, **nous souhaitons également profiter de cette première visite pour nous entretenir avec tout ou partie des membres du bureau**, collectivement, afin de recueillir leur vision du projet et ses perspectives d'évolution.

Enfin, **nous interrogerons de visu ou par téléphone les représentants des principaux partenaires** 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 du projet associatif** : quels besoins, quels territoires, quels finalité et objectifs généraux ?
- ➔ **Sa cohérence** : quelles activités, pour quels publics, dans quel cadre partenarial ?
- ➔ **Les moyens du projet** : ressources humaines (dont gouvernance), modalités de financement,...
- ➔ **L'adéquation activités existantes / perspectives d'évolution.**

A l'issue de ces deux séances de travail, 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 axes de développement stratégiques du projet associatif.** Ce dernier servira de base à une réflexion approfondie sur l'évolution du projet et des activités inhérentes : cf. phases suivantes.

PHASE 2 :

ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE ET DU PLAN D'ACTION INHÉRENT

Temps consultant estimé : 6 demi-journées

Production : rapport de mission (dont fiches action et « feuille de route »)

A partir de la connaissance du projet que nous aurons acquise au cours de la première phase, de notre expertise en matière de développement de projet associatif et de la comparaison avec d'autres structures œuvrant dans des domaines similaires, nous organiserons **deux séances de travail, l'une avec Estelle Mabon et la seconde avec le groupe de suivi** :

- ➔ **Les opportunités et les freins au développement du projet** et des activités existantes.
- ➔ **Les potentialités de développement des partenariats** (existants et nouveaux : Europe, Etat, Collectivités Territoriales, Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, réseaux spécifiques, entreprises ...) et leurs modalités.
- ➔ **Les moyens à mobiliser pour le développement du projet associatif** :
 - Les partenaires cibles en termes de public et de financements,...
 - Quels sont les outils appropriés : pilotage, gouvernance, suivi financier et comptable... ?
 - Impacts au niveau des ressources humaines : mode de gouvernance et organigramme opérationnel à court et moyen termes – salariée(s) et bénévoles).
 - Dégager les principales pistes d'argumentation liées au projet (stratégie de communication).

Un délai de 2 à 3 semaines sera laissé entre ces 2 séances afin que chaque partie prenante puisse profiter de l'intervalle pour effectuer des recherches complémentaires et/ou contacter des personnes-ressources.

A l'issue de ces deux séances de travail, nous serons en mesure de présenter à l'équipe de « Je rêve et je fais » des **scenarii d'évolution** qui auront pour objectif de :

- ➔ **Entrer dans l'opérationnalité et proposer les actions** à mettre en place ou à renforcer ou à repenser, pour assurer l'adéquation entre activités / potentialités / territoires / publics cibles / partenaires.
- ➔ **Envisager les modalités et modes de valorisation et de communication adaptés à la stratégie** : quels arguments, quels modalités de négociation, de concertation... Il s'agira ici de poser les bases de la stratégie de communication à développer.
- ➔ **Faire des choix, retenir le ou les scenarii pertinents** au regard des possibilités partenariales, humaines, techniques et financières.

Durant cette phase, nous réservons un temps de travail dédié à la rencontre des partenaires existants et/ou potentiels de l'association. A partir des axes de développement validés, il s'agira de les interroger sur leurs volontés et capacités de soutien du projet associatif renouvelé.

Les modalités d'interview des partenaires seront à discuter avec les membres du groupe de suivi en fonction de leur connaissance de ces derniers mais aussi de leurs disponibilités et de leur niveau d'implication. Nous pourrons les rencontrer *de visu* – en présence ou pas de la salariée ou d'un administrateur de l'association – ou par téléphone / mail.

A l'issue de cette ultime phase, nous effectuerons un travail rédactionnel de synthèse qui aura vocation à décliner les scenarii précédemment élaborés et validés en véritable **plan de développement stratégique** ou « **feuille de route** » intégrant **la description des actions à mener, les tâches inhérentes et leur rétro planning.**

Un **temps de restitution** organisé avec le groupe de suivi et animé par nos soins, permettra d'amender le plan de développement stratégique – intégrant le volet communication – puis de valider la feuille de route inhérente.

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 de l'association mobilisés et de l'accord de Nord Actif.

PHASES	PERIODES
Phase 1 : diagnostic approfondi et partagé du projet associatif / co-construction des scénarii de développement du projet associatif	Juillet / septembre 2014
Phase 2 : élaboration du plan de développement stratégique et du plan d'action inhérent	Septembre / octobre 2014

Devis

L'ensemble de cette mission sera facturée sur la base du tarif **consultant**, **incluant les frais de déplacement**, à 420 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 exceptionnelle	=	- 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

Cf. pages suivantes

➔ Curriculum vitae et références du consultant mobilisé



La présente proposition a été élaborée par Christophe SIMONE.

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