



Haute Normandie ACTIVE

Dispositif Local d'Accompagnement

Association

Le grenier de la Mothe

Proposition de mission

- ➔ Contexte et approche de la mission
- ➔ Présentation du consultant mobilisé
 - ➔ Approche méthodologique
 - ➔ Calendrier
 - ➔ Devis
 - ➔ Annexes



HAUTE-NORMANDIE ACTIVE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



DEPARTEMENT DE
LEURE

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 1990, « Le grenier de la Mothe » est une association qui a fait ses preuves (émergence de l'activité en 1983) mais qui se trouve aujourd'hui devant un tournant de son histoire ; il s'agit d'assurer la transmission d'un projet à l'histoire riche d'expériences diversifiées, très liée à une aventure humaine exceptionnelle. Il s'agit de conserver l'âme du projet tout en imaginant son évolution future sans ses membres fondateurs « aux manettes ».

Cette transition générationnelle s'opère dans un **période de transformation socioéconomique, d'évolution forte du contexte** à la fois institutionnel, social, économique, culturel et environnemental.

Ainsi, ce « passage de relais » doit s'accompagner d'une **redéfinition du projet associatif** facilitant la mise en place d'une équipe dirigeante renouvelée et s'appuyant sur un modèle économique plus efficient, garant d'une pérennisation et d'un développement des activités. Cela nécessite de **définir une stratégie** d'évolution, réaliste, faisable (**déclinaison en plan d'action opérationnel** ou « feuille de route ») tenant compte de la réalité du projet, de son histoire, mais aussi de l'évolution du contexte du secteur d'activité dans lequel l'association évolue.

Mais revenons sur ce **contexte** :

Le **territoire d'implantation** du « Grenier de la Mothe » est tout à fait intéressant au regard de son cœur de métier (accueil d'activités socioéducatives et culturelles : stages, résidences...) ; en effet, il bénéficie d'une situation géographique favorable : sur l'axe Paris – Haute Normandie / Somme / Pas-de-Calais ; inscrit dans la ruralité, dans un cadre charmeur et bucolique, mais à proximité d'axes de transport autoroutiers et d'agglomérations importantes (dans un triangle entre Rouen, Amiens et Dieppe) ; au nord du Pays de Bray aux atouts touristiques connus et reconnus. Pour autant cette situation géographique ne constitue pas nécessairement un atout concernant les activités de diffusion ; le potentiel public de proximité étant relativement limité.

L'équipe dirigeante est très expérimentée et mobilisée ; **le bénévolat** important. **L'équipe salariée**, pour partie très expérimentée, fait corps avec l'équipe dirigeante. Pour autant la **structuration du projet demeure fragile** ; elle repose pour une part non négligeable sur

les aides de l'Etat liées aux contrats aidés, sur un investissement bénévole important et sur une « clientèle » qui risque d'être impactée négativement par l'évolution du contexte institutionnel et économique. **L'emploi est partiellement précaire** et nécessite des renouvellements réguliers. L'appui du GE Music'Art en Bray constitue un soutien important en la matière ; il favorise la pérennisation des postes et participe de la consolidation de l'équipe. Ainsi, **la dimension ressources humaines, fondamentale pour l'avenir et la réussite future du projet, constituera un axe de réflexion majeur de notre travail en commun** avec les membres de l'association et les représentants des partenaires mobilisés ; interdépendant du volet économique, nous mènerons une réflexion croisée (analyse multicritères) intégrant au 1^{er} plan les facteurs humains (compétences, expérience, volontés, fonctions exercées, évolution souhaitée...) lus au prisme de la réalité économique et des enjeux de développement.

La question de la gouvernance est corollaire de la réflexion sur les cadres d'emploi. Projet très centré sur ses membres fondateurs, leur niveau de pouvoir, légitimé par l'investissement et l'expérience accumulée, est important ; il est primordial au fonctionnement actuel ; pour autant, à l'avenir cette légitimité n'opérera plus ; il s'agira de penser une organisation du pouvoir garante des valeurs de l'association et de l'efficacité nécessaire des modes d'action.

Si le contexte socioéconomique apparaît sombre, des **perspectives nouvelles s'ouvrent pour des acteurs et activités proches ou similaires de celles menées par le Grenier de la Mothe** qui mêleront art, culture et développement économique (notamment à travers le « tourisme de sens »), développement territorial durable... Le renforcement de la compétence formation professionnelle des régions constitue à la fois une opportunité et une difficulté pour les acteurs de la filière... de nouveaux formats pourraient naître ; le Grenier de la Mothe constitue une ressource en la matière. Le renforcement des liaisons éducation / culture, notamment via la réforme des temps scolaires, peut servir d'appui pour une diversification des activités de l'association. Enfin, l'émergence de nouvelles formes économiques locales, collaboratives, peuvent trouver dans le lieu un point d'appui intéressant...

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

devront faire l'objet d'un regard particulier et/ou **trouver des réponses adaptées et opérationnelles** ; sans ordre et priorité prédéfinis :

- ➔ Concernant la consolidation et le renforcement de l'équipe : quels besoins en ressources humaines, en formation, quelle organisation opérationnelle (organigramme fonctionnel)... pour quelles activités ?
- ➔ Comment assurer le financement de la masse salariale (et une trésorerie idoine), et sa hausse prévisible ?
- ➔ Le développement d'activités nouvelles est-il une réponse ? Si oui, lesquelles, comment, avec qui, dans quel cadre budgétaire et économique ?
- ➔ L'augmentation des marges est-elle possible ? Si oui, sur quelles activités, à quelles conditions ? Un travail de benchmarking et une étude de la concurrence sont-ils menés ?
- ➔ Une diversification et un développement des activités sont-ils possibles, souhaitables ? Si oui, à quelles conditions ? Y-a-t-il des investissements à prévoir, lesquels ? Quelles évolutions du cadre partenarial ? Le mécénat est-il envisageable, envisagé, sous quelles modalités, pour quelles activités, quelles démarches menées, auprès de qui ? Quels impacts en matière de ressources humaines et de modes d'organisation ?
Comment se positionne l'association en matière de développement durable, sur les volets « préservation de l'environnement » et « économie sociale et solidaire » de ce dernier ?
- ➔ Quel est le projet artistique et culturel ? Quelle programmation pour quel(s) public(s) ? Actuellement une dizaine de spectacles par an pour une moyenne de 110 personnes accueillies ; est-ce beaucoup, peu, suffisant... ? Quelles liaisons avec les « prestations » d'accueil de groupes ? Quelles actions culturelles développées, quelles actions de médiation, de formation professionnelle (appui aux artistes, notamment), d'accompagnement des pratiques amateurs ? Les arts visuels et numériques ou d'autres formes ne pourraient-ils pas mobiliser d'autres publics, d'autres partenaires ? Un élargissement des pratiques musicales n'est-il pas envisageable ? Quels impacts sur l'image du lieu ?
- ➔ Quelles liaisons avec le projet de territoire (intercommunalité) ? L'association ne dépend que très peu des subventions ; pour autant est-elle reconnue par les collectivités territoriales et, si oui, ne peut-elle pas bénéficier de financements nouveaux pour telle ou telle activité nouvelle ou existante ?
- ➔ Quelle est l'image de la structure ? Est-elle en adéquation avec sa réalité ? Les outils de communication et les canaux de diffusion sont-ils adaptés ? Les réseaux sur

lesquels elle appuie son activité sont-ils suffisamment importants et en adéquation avec les activités développées et futures ?

- ➔ Le modèle fiscale et juridique est-il adapté au projet développé et futur ? Ne faut-il pas envisager une autre organisation juridique et sociale du projet (association + société coopérative ou passage en SCOP de l'ensemble ou...)?
- ➔ Quelles priorités (axes de développement stratégiques) ? Comment prioriser les évolutions envisagées ? Quel calendrier opérationnel ?
- ➔ Quel dispositif d'évaluation du plan d'action ? Comment mesurer en continu progrès et échecs (conditions, critères, indicateurs) sans mobiliser trop de temps ? Comment assurer les réorientations et corrections nécessaires dans le temps (pilotage, gouvernance) ?
- ➔ ... ?

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

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

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

Notre capacité à mener des **études de marché** (analyse de la concurrence), des actions de type « **benchmarking** », permettra à l'association de pouvoir bénéficier de nos compétences pour s'engager dans ce type de démarche (ce type d'étude ne sera pas faisable dans le

temps imparti à la présente mission ; nous pourrons néanmoins établir une méthodologie, un cadre partenarial et un échéancier pour ce faire).

Nos **interventions récentes** pour des structures associatives inscrites **en milieu rural ou semi rural** nous ont permis d'appréhender les problématiques spécifiques à ce type de territoires.

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

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 « Le grenier de la Mothe » a une solide connaissance des réalités des structures culturelles et des problématiques plus spécifiques aux associations évoluant en milieu rural ou semi-rural.

Vous trouverez ci-après quelques références en résonance avec l'accompagnement sollicité par Haute Normandie Active :

Pour le monde associatif :

Pas-de-Calais Actif / DASESS 62 – 2014

- ➔ Accompagnement à la mise en place d'un plan de restructuration des projets des associations « Le Baladin » (café musiques / Torcy) et « ALJ » (café musiques l'Abattoir – Lillers).

Extracité / Maison des associations de Lille – 2013/2014

- ➔ Conception et animation de stages de formation pour les dirigeants associatifs.

Association Vivacités NPdC (59) – 2011/2013

- ➔ Accompagnement à la conception et à la mise en œuvre d'un programme de préfiguration pour la création d'un **centre euro métropolitain pour l'éducation à l'environnement urbain**.

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).

Inséraxion 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'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 Haute Normandie Active, ni à l'association.

Notre connaissance du secteur culturel et artistique, 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, tableaux de bord, grilles d'évaluation, questionnaire public...) plutôt que de transférer des outils existants pas forcément appropriés, au risque qu'ils ne soient pas usités.

PHASE 1 :

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

Temps consultant estimé : 4 demi-journées

Temps sur site : 4 demi-journées

Déplacements : 2 AR Lille – Bailleul Neuville

Production : note de synthèse / diagnostic et stratégie de développement

Une première rencontre « prise de contact » avec la référente DLA de l'association, Catherine GYUANT, et la référente DLA (Haute Normandie Active), Christelle THUILLIER, permettra d'engager la démarche :

- ➔ **Rappel du contexte** (dont origine de la demande, synthèse du diagnostic...) par les référentes.
- ➔ **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 de Catherine GUYANT, référente pour le DLA au sein de l'association, soit composé de représentants des salariés, 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 de la structure. Bien évidemment, l'association est souveraine pour en déterminer la composition.

Selon la réalité de l'organisation actuelle, des modalités de fonctionnement et en fonction des thématiques abordées dans les différents temps de travail, il est

envisageable de scinder le groupe de suivi en deux, ponctuellement ou sur la durée de la mission :

- **Un groupe « technique »** dédié à la construction d'outils, d'actions...
- **Un groupe « politique »** plus particulièrement dédié à la stratégie de développement et à l'organisation interne
- ➔ **Présentation du projet et des activités inhérentes par la référente 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 Catherine GUYANT **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, matériels scéniques, systèmes son et parc lumières...)
- ➔ **Perspectives d'évolution** : élargissement du territoire d'intervention / développement d'actions nouvelles, recherche de nouveaux partenaires / évolution statutaire / recrutement / ...

Nous réaliserons cette première étape en collaboration avec Catherine GUYANT 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 Haute Normandie Active.

Afin d'optimiser les déplacements, de limiter ainsi notre impact carbone mais aussi de répondre à la relative urgence de réalisation du plan de développement pour l'association,

nous souhaitons également profiter de cette première visite pour nous entretenir avec d'autres personnes, en collectif, sur des temps distincts :

- ➔ **Tout ou partie des membres du bureau**, collectivement, afin de recueillir leur vision du projet et ses perspectives d'évolution
- ➔ **Tout ou partie de l'équipe** salariée, collectivement, idem.

Selon la teneur et la qualité des échanges collectifs, nous nous réservons le droit de revenir vers telle ou telle personne, individuellement, de visu ou à distance (téléphone, mail...), pour compléter notre information, le cas échéant, d'aborder des problématiques difficiles à partager.

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 : 8 demi-journées

Temps sur site : 6 demi-journées

Déplacements : 3 AR Lille – Bailleul Neuville

Production : rapport de mission intégrant :

- ➔ Plan d'action global ou « feuille de route » (dont stratégie)
 - ➔ Plan RH : fiches de poste, organigramme opérationnel, plan de formation, modalités de gouvernance.
 - ➔ Budget prévisionnel, tableaux de bord économiques (grille tarifaire, budgets / actions...), outils d'évaluation et de suivi.
-

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 **trois séances de travail, l'une avec Catherine GUYANT et les deux autres 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 (un regard attentif sera porté sur ce volet) :**
 - 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, tant interne, qu'externe).

Un délai de 2 à 3 semaines sera laissé entre les 2 séances de travail avec le groupe de suivi 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 trois séances de travail, nous serons en mesure de présenter à l'équipe du « Grenier de la Mothe » 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.
- ➔ **Plan Ressources Humaines (RH)** : fiches de poste et de fonctions, organigramme opérationnel, modalités de gouvernance...
- ➔ **Modèle économique et outils de pilotage et de suivi** : grille tarifaire, tableaux de bord, grilles d'évaluation...
- ➔ **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, **tant interne qu'externe**.
- ➔ **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 salarié ou d'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 scénarii précédemment élaborés et validés en véritable **plan de développement stratégique ou « feuille de route »** intégrant **les axes stratégiques, la description des actions à mener, les tâches inhérentes et leur rétro planning mais également les outils nécessaires à l'organisation interne, au pilotage et au suivi :**

- ➔ Plan RH : fiches de poste, organigramme opérationnel, plan de formation.
- ➔ Modalités de gouvernance.
- ➔ Budget prévisionnel, tableaux de bord économiques (grille tarifaire, budgets / actions...), outils d'évaluation et de suivi.

Un **temps de restitution** organisé avec le groupe de suivi et animé par nos soins, permettra d'amender le plan de développement stratégique 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 Haute Normandie Active 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 Haute Normandie Active.

PHASES	PERIODES
Phase 1 : diagnostic approfondi et partagé du projet associatif / co-construction des scénarii de développement du projet associatif	Octobre / novembre 2014
Phase 2 : élaboration du plan de développement stratégique et du plan d'action inhérent	Novembre 2014 / Janvier 2015*

***L'essentiel du travail sera réalisé en 2014** (nous avons réservé des créneaux dans l'agenda du consultant mobilisé pour assurer **8 demi-journées sur site avant le 20 décembre 2014**), **seules 2 demi-journées seront effectuées en janvier 2015** ; elles seront consacrées à un **1^{er} point d'étape sur la mise en œuvre du projet redéfini et une restitution élargie aux représentants des partenaires afin de les impliquer** dès le démarrage de ce dernier. Il s'agit, après un travail relativement dense et intense, de décaler le temps de restitution après les fêtes afin de profiter de cette période pour « digérer » le travail effectué et « mûrir » projet et plan d'action ; à notre sens, cela facilitera leur mise en œuvre effective dès le début 2015.

Devis

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

420 euros x 12 demi-journées	=	5 040,00 €
Total H.T.	=	5 040,00 €
TVA (20.0%)	=	1 008,00 €
<hr/>		
Remise exceptionnelle	=	- 48,00 €
Total T.T.C.	=	6 000,00 €

Nous nous engageons à passer **10 demi-journées sur site** ; le temps restant étant consacré aux recherches et à la production des livrables. Afin d'optimiser les déplacements, nous prévoyons des rendez-vous et séances de travail regroupés sur des journées pleines. Nous prévoyons ainsi d'effectuer un **maximum de 5 AR Lille – Bailleul Neuville**.

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

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

Annexes

Pages suivantes :

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

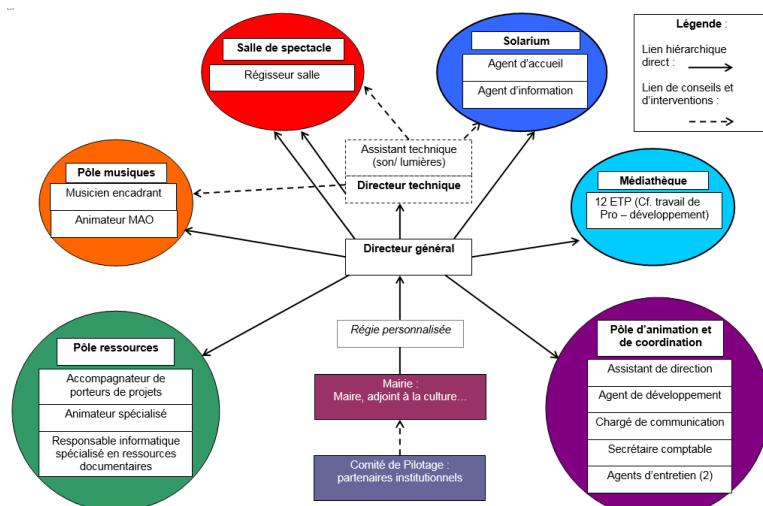
En pièce jointe :

- ➔ Curriculum vitae et références du consultant mobilisé

ANNEXE 1 :

Exemples d'outils dédiés à la gestion des RH

Extrait d'organigramme organisationnel :



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

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

ANNEXE 2 :

Exemples de tableaux de bord financiers et/ou économiques

Exemple de maquette financière

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

ANNEXE 3 :

Exemples de fiches action et d'évaluation

FICHE ACTION

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

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



FICHE EVALUATION INTERMEDIAIRE D'ACTION

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



La présente proposition a été élaborée par Christophe SIMONE.

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