



Dispositif Local d'Accompagnement

Association Je rêve et je fais

Rapport de mission

- ➔ Bilan de la mission
- ➔ Eléments de diagnostic
- ➔ Stratégie de développement et plan d'action
- ➔ Annexes



Région Européenne Entreprenante 2013



Préambule

Le présent rapport est basé sur les documents fournis par l'association, les entretiens et séances de travail réalisés ainsi que sur les éléments transmis par le commanditaire, dans le cadre de la mission d'accompagnement qui nous a été confiée.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à la démarche pour leur accueil convivial et leur professionnalisme.

Bilan de la mission

Contexte, situation au démarrage et approche de la mission :

Cf. diagnostic établi par Nord Actif et proposition de mission CS ConSultance.

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, Défiplayette), 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.

Bien implantée localement (partenariat avec la Maison Folies de Wazemmes et des associations culturelles métropolitaines, entre autres), elle souhaite développer ses activités au national et à l'international, notamment de par la notoriété des artistes impliqués.

Il s'est donc agi de travailler à la consolidation du projet associatif tant sur le plan économique (élargissement et diversification des sources de financement) **que sur le plan des ressources humaines** (consolidation et renforcement de l'équipe).

Ainsi, synthétiquement, nous avons accompagné « Je rêve et je fais » afin de répondre avec les membres mobilisés de l'association 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 ?

Afin de répondre à ces questionnements centraux, nous nous sommes attachés à analyser plusieurs **thématiques / enjeux nécessitant une attention particulière ; en substance :**

- ➔ Projet culturel et artistique (équilibres événementiel / action culturelle).
- ➔ Modèle économique, cadre partenarial et fiscalité.
- ➔ Ressources humaines.

- ➔ Développements et évolutions envisageables : définition de « produits » artistiques.
- ➔ Communication et image.
- ➔ ...

In fine, nous avons interrogé le projet associatif pour l'inscrire dans un modèle économique viable et durable, et donc **défini une stratégie et un plan d'action idoine à 3-5 ans (cf. § suivants)**.

Pour ce faire, **nous avons produit une analyse approfondie et partagée** de la réalité du projet porté par l'association puis envisager les possibles évolutions de ce dernier ; **nous avons utilisé le projet « week end je rêve et je fais 2015 » comme « action test », « point de repère »** pour établir des scénarii de développement, les confronter aux réalités, notamment aux enjeux des partenaires institutionnels et privés, avant de retenir le plus pertinent et cohérent au regard des objectifs de la structure, des réalités territoriales et sectorielles (art, culture et « cultures urbaines ») et des volontés et capacités de ses membres.

Afin de répondre au mieux aux besoins de l'association, **nous avons alterné apports techniques** (co-construction d'outils d'analyse, d'évaluation ou encore de suivi de gestion ou de pilotage) **et réflexion stratégique** avec les membres concernés de l'association.

Concernant le cadre partenarial et suite au travail effectué en phase 2, **nous avons orienté l'association vers la recherche de partenaires privés** (mécènes et sponsors) ; pour ce faire, nous avons notamment organisé un temps d'échange (séance 8 – cf. bilan quantitatif ci-dessous)) avec un expert du domaine, à savoir Patrick Rosenfeld – Culture d'entreprise – Initiatives et Cité (Lille).

Enfin, élément important pour la mise en œuvre de **la mission d'accompagnement** : cette dernière **n'a pas pu démarrer en juillet 2014 tel qu'initialement prévu** ; le renouvellement du poste de Mme Estelle Mabon, qui a quitté la structure en juillet 2014, s'est opéré entre août et novembre 2014 (recrutement de Mlle Cécile Ruquier) ; le poste étant donc vacant entre août et octobre, Nord Actif a souhaité attendre le recrutement de Mlle Ruquier avant d'enclencher la mission d'accompagnement ; ainsi, **nous avons engagé opérationnellement la mission en novembre 2014**. L'association organisant son événement annuel majeur courant mai (« week end je rêve et je fais »), **nous avons dû adapter le rythme de travail aux impératifs du projet** (et l'utiliser comme « point de repère » pour l'établissement du plan de développement stratégique) **et ainsi allonger le**

délai de mission ; *in fine*, l'accompagnement s'est étalé de novembre 2014 à juillet 2015 (réunion bilan le 16 juillet 2015 dans les locaux de Nord Actif).

Bilan quantitatif

Au total, 9 séances de travail de 3h en moyenne avec l'équipe référente (porteur de projet et salariée) étalée **de novembre 2014 à juillet 2015 et une réunion bilan :**

- ➔ Séance 1 : 12 nov. 2014 : phase 1 : diagnostic approfondi / recueil de données
- ➔ Séance 2 : 27 nov. 2014 : phase 1 diagnostic approfondi (suite) / analyse des activités et des ressources.
- ➔ Séance 3 : 11 décembre 2014 : phase 2 : projet « we je rêve et je fais » / état d'avancement et analyse SWOT
- ➔ Séance 4 : 9 janvier 2015 : phase 2 : projet « we je rêve et je fais » / état d'avancement, analyse du budget et cadre partenarial (dont dossiers de subventions)
- ➔ Séance 5 : 3 février 2015 : phase 2 : projet « we je rêve et je fais » / état d'avancement, finalisation dossier partenaires
- ➔ Séance 6 : 10 mars 2015 : phase 2 : échanges sur scénarii d'évolution / état d'avancement du projet « we je rêve et je fais ».
- ➔ Séance 7 : 27 mai 2015 : phase 2 : bilan du projet « we je rêve et je fais » / stratégie de développement / réflexion sur plan d'action (2nd semestre 2015 et au-delà).
- ➔ Séance 8 : 2 juillet 2015 : phase 2 réflexion sur cadre partenarial (en présence de Patrick Rosenfeld) ; recherche de partenaires privés.
- ➔ Séance 9 : 15 juillet 2015 : phase 2 : Finalisation du plan d'action.
- ➔ Réunion bilan : 16 juillet 2015, en présence du référent DLA pour Nord Actif, Bertrand Cassel : bilan de la démarche / échanges sur le plan d'action.

4 demi-journées de travail en agence : recherches, productions de documents dont le présent rapport.

Soit, au total, **9 demi-journées dédiées aux séances de travail** avec les membres mobilisés de l'association, auxquelles s'ajoutent **4 demi-journées de travail en agence** réparties comme suit :

- ➔ 3 (2 + 1) demi-journées dédiées à la phase 1 / diagnostic approfondi et partagé du projet associatif / co-construction des scénarii de développement du projet associatif
- ➔ 10 (7 + 3) demi-journées dédiées à la phase 2 / élaboration du plan de développement stratégique et du plan d'action inhérent

Bilan qualitatif

Nous souhaitons remercier ici l'équipe de l'association « Je rêve et je fais », et tout particulièrement M. Dominique Shine et Cécile Ruquier, pour la qualité de leur accueil et de leur travail. L'équipe référente de l'association a mobilisé temps et énergie nécessaires à la bonne mise en œuvre de la démarche.

Tel que défini dans la convention nous liant, à l'issue d'une analyse collective du projet, nous avons travaillé avec l'équipe dirigeante à la définition d'une stratégie et d'un plan d'action idoines adaptés aux volontés des acteurs en présence et aux réalités des secteurs d'activité concernés. Ces « livrables » sont intégrés au présent rapport.

Comme évoqué ci-avant délai initial imparti à la mission, a dû être prolongé de 8 mois pour permettre un accompagnement adapté aux attentes de l'association et aux réalités contextuelles : remplacement de la salariée référente pour le DLA et organisation du « we je rêve et je fais » en mai 2015 ; le projet de développement étant ambitieux et complexe, le consultant mobilisé a dû prendre le temps nécessaire à la co-construction des outils utiles avec les porteurs de projet et surtout à l'analyse partagée du projet « we je rêve et je fais », « point repère » pour l'établissement du plan de développement stratégique.

Si nous ne pouvons présager de la réussite du projet de développement, nous sommes certains de la motivation et de la compétence de l'équipe en place pour permettre d'assurer l'avenir de « je rêve et je fais ».

Diagnostic approfondi

Bilan quantitatif :

Temps consultant mobilisé : 3 demi-journées

2 séances de travail dans les locaux de l'association + 1 demi-journée de travail en agence

Production : diagnostic approfondi : cf. ci-après

Nous avons réalisé cette première étape en collaboration avec M. Dominique Shine et Mlle Cécile Ruquier sur la base d'éléments descriptifs, techniques, organisationnels, juridiques et économiques compilés par leurs soins ainsi qu'en nous appuyant sur les éléments de diagnostic établis par Nord Actif.

Problématiques centrales identifiées par Nord Actif et figurant au cahier des charges :

- ➔ Un projet associatif peu structuré.
- ➔ Une stratégie de développement à 3 ans à construire.
- ➔ Une trésorerie à renforcer.

Point de vigilance : la consolidation du 1^{er} emploi permanent, sous contrat CAE et à temps partiel (0,57% ETP), constitue un enjeu important.

Pour établir le diagnostic, **2 séances de travail** ont été organisées avec les personnes référentes de l'association, à savoir Dominique Shine et Cécile Ruquier (cf. bilan quantitatif) :

- ➔ **Une première rencontre « prise de contact »** : 12/11/2014.

Points abordés / questions traitées :

- Présentation et validation de la démarche (dont nouveau calendrier).

- Constitution du groupe de suivi de la démarche : Dominique Shine, Directeur artistique et fondateur de l'association, et Cécile Ruquier, chargée de développement.
- Présentation du projet et des activités inhérentes par les responsables de l'association : analyse points forts / points faibles.
- Recueil des données et documents relatifs à l'association : dossiers de présentation des différents projets développés (« week end je rêve et je fais », « dream and do creative », « defipayette ») + projet associatif + CV du Directeur artistique + profil de poste de la chargée de développement + état budgétaire.
- Présentation par les membres de l'association de la réflexion concernant l'évolution du projet associatif.

➔ **Une 2^{ème} séance de travail** : 27/11/2014 : finalisation du diagnostic et pistes d'évolution.

Un travail de recherche complémentaire a permis de compléter les éléments capitalisés durant les séances de travail.

L'association n'ayant encore que peu sollicité les partenaires institutionnels au démarrage de la mission, nous n'avons pas jugé utile de les interroger à ce stade de la réflexion.

Descriptif et analyse du projet associatif

« Je rêve et je fais », une jeune association, des concepts innovants et une « croissance rapide »

« Je rêve et je fais » est une association loi 1901 qui a pour objet le développement de projets artistiques autour des pratiques de la danse, de l'image et plus largement des cultures dites « urbaines ».

Au cœur de la Métropole lilloise, les locaux de l'association sont installés dans le logement du Directeur artistique, Dominique Shine, rue de Valmy à Lille. Le projet, initié par ce dernier, est piloté au quotidien par lui-même et une chargée de développement recrutée en novembre 2014 (remplacement de la précédente salariée recrutée en 2013).

L'association développe différentes activités, organisées autour de 3 axes :

- ➔ **Défipayette** : concept événementiel innovant, il s'agit d'un « battle » (concours) de danseurs présentant tous types de danses (danses de rue, danses de salon) ; un groupe de musiciens les accompagne en « live » ; le public jette des paillettes sur les danseurs ; plus les danseurs sont appréciés, plus les paillettes pleuvent...
- ➔ « **Week end je rêve et je fais** » : événement annuel majeur organisé par l'association, il regroupe différentes actions : battle « défipayette », concours de vidéos, concours de look... Cet événement constitue une vitrine des activités de l'association, un temps fort permettant de mobiliser l'ensemble des membres de l'association et un public large (Métropole lilloise et au-delà).
- ➔ « **Dream and Do Creative** » : « cellule » de créatifs multimédia qui répond depuis quelques années aux besoins des événements, des entreprises et des marques grâce à ses ressources créatives diversifiées : photo, réalisation vidéo, composition musicale, graphisme, exposition multimédia... Dream&Do mobilisent les artistes associés au sein de JREJF et d'autres.

Celles-ci constituent le cœur de métier de l'association et la totalité du chiffre d'affaires. « Drema&Do » permet de répondre à des commandes artistiques diversifiées.

L'équilibre financier de la structure demeure précaire, sa trésorerie faible.

Son modèle économique n'est pas stabilisé ; les projets développés ne permettent pas de dégager des marges suffisantes pour assurer la consolidation du poste et, à terme, des recrutements.

L'association dispose d'outils de gestion et de tableaux de bord performants, très suffisants à la bonne gestion de la structure. **Attention néanmoins, la gestion et l'administration reposent, pour l'essentiel sur Dominique Shine, très occupé, et Cécile Ruquier,**

employée à temps partiel et via un contrat précaire. L'activité s'appuie par ailleurs sur un bénévolat important pour assurer l'organisation des manifestations et une partie des contenus artistiques.

Ainsi, « Je rêve et je fais » est tenue de développer son volume d'activité pour pérenniser son poste (à terme embaucher) et assurer son équilibre financier.

De fait, à l'issue de l'analyse des activités et du modèle économique de l'association, nous avons rapidement conclu à l'obligation de mieux structurer les activités existantes, les décliner en « produits artistiques » clefs en main, plus facilement commercialisables, et ainsi de développer la rentabilité des actions afin d'assurer la pérennité et le développement du projet.

Organisation et gouvernance

L'association est présidée par Monsieur Fabien MARANDOLA ; peu présent au quotidien, la gestion courante est assurée par le Directeur artistique et fondateur de l'association, M. Dominique Shine.

Le Bureau est composé de :

- ➔ M. Fabien MARANDOLA, Président
- ➔ M. Mai-Ly BARTKOWIACK, Trésorier
- ➔ Mme Alice VANDENBROUCKE, Secrétaire

Le Conseil d'Administration est composé des :

- ➔ Membres du bureau.
- ➔ Autres membres bénévoles « actifs » ; entre 10 et 15 personnes selon la période et les projets développés.

L'association regroupe une quarantaine de personnes au total en additionnant membres du bureau et bénévoles « actifs » réguliers et ponctuels.

Des réunions de conseil d'administration (membres du bureau + noyau dur des bénévoles actifs) sont régulièrement organisées. L'essentiel de la vie associative se développe autour des événements mis en place ; ils constituent les points d'orgue de la mobilisation des membres actifs.

L'association pourrait augmenter le nombre de ses membres en systématisant l'adhésion des usagers réguliers des actions développées.

Le bénévolat est bien structuré.

Un conseil d'administration plus formalisé pourrait être mis en place ; pour autant le fonctionnement actuel permet de mettre en œuvre les projets et de mobiliser un nombre suffisant de bénévoles actifs.

Présentation du territoire d'implantation de l'association

L'association est basée dans la commune de Lille, au cœur de la Métropole Européenne de Lille (MEL), dans le département du Nord (59), et ainsi, en région Nord/Pas-de-Calais – Picardie (au 1^{er} janvier 2016)

La région Nord/Pas-de-Calais – Picardie (cf. cartographie pages suivantes) :

La région NPdC est un territoire favorable au développement de projet tel que celui porté par « Je rêve et je fais » ; en effet, les « cultures urbaines » sont très présentes en région, le public nombreux (nombre important d'agglomérations de plus de 100000 habitants).

Pour autant, capter des aides publiques dans le contexte actuel n'est pas chose aisée. Les baisses de financement public dans le secteur culturel et artistique ont un impact négatif sur le développement de projets, *a fortiori* de nouveaux projets.

La réforme territoriale en cours, et notamment la fusion des régions Picardie et Nord/Pas-de-Calais, peut avoir un effet positif pour les projets développés par « Je rêve et je fais » ; en effet, des agglomérations comme Amiens, Beauvais ou encore Saint-Quentin pourrait être intéressées par les actions de l'association et ainsi faciliter un soutien financier régional.

La Métropole Européenne de Lille – MEL (cf. cartographie pages suivantes)

Non dotée de compétence culturelle, la MEL intervient dans le champs culturel et artistique au titre de la promotion de la Métropole ; à ce titre, « Je rêve et je fais », à la condition de mobiliser un public nombreux et de rayonner aux échelles nationale et internationale, peut espérer être soutenue financièrement par la Métropole ; un dossier de demande de financement sera déposé en 2016 (après un 1^{er} contact positif en 2015) ; des actions devront être développées à l'échelle intercommunale pour appuyer la demande, y compris sur la partie belge de la Métropole (Buda center à Courtrai / MJC à Tournai...). La négociation devra être engagée dès septembre 2015.

Plus globalement, la MEL, située à proximité et/ou à l'interface de grands pôles urbains (Londres, Bruxelles, Paris), est dotée d'un potentiel touristique important, en développement, qui repose pour une grande partie sur son patrimoine et ses activités

culturelles ; **la complexité réside principalement dans la communication et la capacité à toucher les publics cibles, notamment belges ou anglais, à moindre coût** ; cela passe notamment par des outils de communication numériques appropriés (dont réseaux sociaux) et la mobilisation de base de données conséquentes (via réseaux, partenariats, achats de bases de données).

Cartographie : cf. pages suivantes

Carte n°1 : région Nord/Pas-de-Calais – Picardie



Carte n° 2 : situation de la Métropole Européenne de Lille.



Activités proposées (cf. p. 9 et dossiers de présentation en annexe pour un descriptif détaillé)

- ➔ **Défipayette** : projet emblématique, adossé à la notoriété d'Homardpayette (Dominique Shine), cette « battle » unique en son genre (seul concours présentant tous types de danse), a permis de développer la notoriété de l'association et de fidéliser un public large. Moins prégnant en 2015 car intégré au week end JREJF, le Défipayette a vocation à se développer, à s'exporter, à la condition d'en faire un « produit » artistique rentable et facilement transposable.
- ➔ **« Week end je rêve et je fais » (we JREJF)** : temps fort annuel de l'association en 2015, visant à promouvoir l'association et l'ensemble de ses activités, le we JREJF n'a pas rencontré le succès escompté cette année ; une difficulté majeure l'explique : un partenariat difficile à établir avec la ville de Lille qui a impliqué un retard important dans la mise en œuvre et, par voie de conséquence, une communication défailante et un manque de moyen financier...
- ➔ **« Dream and do creative »** : cette « marque » ou ce label regroupe différentes activités artistiques et culturelles (en dehors des deux précédentes) se rapprochant des activités d'une agence de communication événementielle. Il s'agit pour l'essentiel de répondre à des commandes d'entreprises ou de collectivités qui recherchent une image jeune moderne et dynamique, à travers la réalisation de supports de communication originaux (vidéos, photos, supports multimédias divers, événements promotionnels atypiques...). Cette activité repose pour beaucoup sur la notoriété de Dominique shine et des artistes associés ; ces activités pourraient être développées en dehors de l'association et faire l'objet de la création d'une entreprise à visée commerciale.

La concurrence est limitée : peu d'opérateurs proposent ce type de prestation ; les concepts sont innovants (pour exemple Défipayette est la 1^{ère} battle réunissant tout type de danse) ; Dominique Shine et les artistes associés sont connus et disposent d'une notoriété déjà importante.

Quel que soit le cadre, **les artistes membres de l'association ou proches de celle-ci, ont de solides compétences** leur permettant de répondre à de nombreuses demandes d'opérateurs culturels et artistiques :

- ➔ Production, coproduction et diffusion de spectacles autour des cultures urbaines.
- ➔ Réalisation d'œuvres artistiques pour des commanditaires diversifiés, publics et privés : expositions, interactives, films, vidéos, photos.

Ainsi, les activités sont multiformes.... Il s'agit de clarifier l'offre, de la rendre plus lisible, plus « vendable », et ce, tant pour des opérateurs publics que privés.

Pour ce faire, nous avons échafaudé plusieurs scénarios de développement qu'il s'agira d'affiner puis de mettre en œuvre en fonction des soutiens potentiels, effectifs et des volontés du porteur de projet et de l'équipe en place (cf. feuille de route en annexe).

Le scénario retenu (à préciser, décliner en fonction de la réalité de l'avancée du projet de développement) :

- ➔ **Structurer une offre « clef en main »**, adaptable, souple, plus rentable, participant du renforcement du chiffre d'affaires de l'association.
- ➔ **Communiquer sur l'offre renouvelée, la diffuser.**
- ➔ **Mobiliser des financements publics et privés.**
- ➔ **Envisager, à moyen terme, la scission des activités entre l'association et une société (à créer) à visée plus commerciale.**

Publics et usagers

Les activités proposées par l'association touchent un public nombreux et diversifié ; plusieurs facteurs permettent d'élargir encore les publics :

- ➔ **Les pratiques de la danse sont en expansion** et touchent un public large, mixte et fidèle (cf. analyse des pratiques culturelles des français – Ministère de la culture). JREJF peut ainsi s'appuyer sur le Défiplayette pour étendre son action et sa notoriété.
- ➔ **L'art vidéo sous différentes formes (multimédia / cross média), et notamment via internet, se développe** ; de nombreux opérateurs recherchent des artistes capables de réaliser de petites vidéos diffusables sur internet pour valoriser divers projets et produits.
- ➔ **Les artistes mobilisés par JREJF, et particulièrement Dominique Shine, disposent d'une notoriété importante dans le milieu des cultures urbaines** ; leur capacité à filmer les danseurs avec originalité et efficacité est rare et reconnue.

« Je rêve et je fais » rayonne également ponctuellement au national et à l'international, même si en 2015, l'association a peu développé ses activités en dehors de la Métropole lilloise ; pour autant, les artistes membres de l'association ont une image très positive auprès des professionnels du secteur ; cette dernière peut être développée et faciliter la captation de financements. Pour ce faire, une meilleure communication est indispensable : plusieurs pistes ont été étudiées ; pour le volet événementiel (we JREF et Défiplayette), nous préconisons de mobiliser un(e) attaché(e) de presse afin de renforcer la couverture média et permettre ainsi d'accroître la notoriété pour faciliter la captation de financements.

Réseau de partenaires

« Je rêve et je fais » dispose d'un réseau plutôt étendu de partenaires artistiques et culturels et de personnalités connaissant l'association et/ou la soutenant ; la faiblesse se situe sur le plan institutionnel ; pour exemple, la DRAC, la Région et le Département du Nord n'ont jamais été sollicités (1^{ère} demande de soutien auprès du Conseil Régional NPdC en 2015).

Pour autant, ce manque de « reconnaissance » des institutions, nuit au développement du projet. Par ailleurs, « Je rêve et je fais » n'est pas non plus suffisamment référencé sur volet action culturelle.

Ainsi, **un effort de référencement et d'inscription dans des réseaux institutionnels lui permettant à terme, de capter de nouveaux financements tant publics que privés (par rebond) est nécessaire** ; ce travail se fera en parallèle de la redéfinition du projet et des activités inhérentes.

Moyens et ressources

L'association ne dispose que de peu de subventions, en dehors des aides aux postes et d'une subvention de la ville de Lille pour le projet « we JREJF » (8000€, valorisation d'apports en nature compris). Au regard de son impact en terme de développement local et culturel, tant sur son territoire qu'au-delà, il nous semble que ses dimensions d'intérêt général et d'utilité sociale ne sont pas développées ni reconnues à leur juste niveau ; cela s'explique principalement par le soutien limité des collectivités territoriales locales et le manque de sensibilité / formation des porteurs de projet dans ce domaine. Ce volet « service public culturel » du projet peut être étoffé (en liaison avec les acteurs présents dans les pôles urbains) ; **le poste et la fonction occupés par Cécile Ruquier devront être renforcés** pour ce faire. A terme, un ETP sur ce volet sera nécessaire (actuellement 0,57 ETP).

La recherche de financement privé (mécénat, sponsoring, achat de prestations) a donné des résultats très encourageants en 2015 : 9000€ levés sur quelques semaines de prospection pour le we JREJF : 7000€ HyperU + 500€ Lesaffre + 1500€ Schneider Electrics. Ainsi, nous préconisons de poursuivre sur cette voie ; le créneau sur lequel se positionne JREJF est très porteur pour des entreprises qui recherchent une image jeune, dynamique et contemporaine ; par ailleurs, le sponsoring est envisageable concernant des marques qui cherchent une clientèle jeune, utilisatrice des réseaux sociaux (point fort du projet) et prescriptrice pour les plus jeunes.

Une équipe opérationnelle mais fragile : pas de difficulté majeure sur le plan de la gestion des ressources humaines ; plusieurs points de vigilance néanmoins :

- ➔ **Salaires faibles (salariée permanente et artistes intervenants) et contrats aidés :** les personnes salariées ne sont pas rémunérées à leur juste coût ; à terme, une augmentation significative de la masse salariale est à envisager, d'où la nécessité d'augmenter recettes et marges.
- ➔ **Un plan d'embauche et de formation est à concevoir :** selon les orientations retenues à ce jour et l'évolution du projet dans les 3 années à venir, des recrutements sont à envisager : renforcement du poste de chargée de développement (passage à temps plein et augmentation du taux horaire en 2016) / création d'un poste de chargé de diffusion (2016 ou 2017, selon possibilités financières)
- ➔ **Management :** le porteur et initiateur du projet, Dominique Shine est fortement impliqué dans la gestion quotidienne de l'association ; il s'agirait d'alléger son temps de travail (administration et coordination) pour qu'il puisse se recentrer sur la recherche de partenaires et de contrats ; la montée en puissance de la chargée de développement permettra de déléguer en partie sa charge de travail.

Le bénévolat est important (en volume d'heures et en nombre de personnes impliquées – environ 15 personnes régulièrement mobilisées) **et bien organisé, coordonné** ; des « bibles » ou fiches de poste ont été établies pour permettre des transferts de compétence et une rotation des équipes ; une évaluation des compétences des membres a été réalisée. Des tableaux de bord de suivi des tâches effectuées par les bénévoles permettent un suivi resserré des missions déléguées à ces derniers et ainsi assure une efficacité dans le travail réalisé.

Les activités de « Je rêve et je fais » génèrent un chiffre d'affaires en augmentation ; cependant, il s'avère insuffisant pour assurer la pérennité du projet.

Ainsi, selon notre analyse, il est urgent de **réorienter le projet selon 3 axes :**

- ➔ **Structurer une offre « clef en main » pour faciliter la diffusion (vente) des produits artistiques.**
- ➔ **Mieux communiquer / développer le réseau de partenaires institutionnels :** l'idée est d'augmenter la visibilité pour faciliter la levée de fonds auprès des subventionneurs et partenaires privés.
- ➔ **Adapter la gouvernance et les équipes aux évolutions :** il s'agit d'augmenter le volume de travail de la chargée de développement, à terme de créer un poste de chargé de diffusion afin de développer les actions au national et à l'international et ainsi de développer le chiffre d'affaires.

Outils de communication

En matière de communication, **le bilan est mitigé :**

- Malgré les succès enregistrés ces dernières années, la structure souffre d'un déficit de visibilité et de lisibilité. Si le DéfiPAYETTE est plutôt bien identifié, les autres actions sont beaucoup moins lisibles.
- Le volet numérique (web et réseaux sociaux) est plutôt bien développé mais pourrait encore être amélioré, notamment en terme de régularité.
- Les outils sont insuffisants.

Sur ce plan une réflexion stratégique sera à mener en parallèle de la mise en œuvre du projet de développement ; il s'agira de définir une stratégie de communication renouvelée en fonction des projets développés et de la décliner en plan de communication opérationnelle.

De notre point de vue, trois axes doivent guider la réflexion :

- **Développer la base de données** de « Je rêve et je fais » : recherche de bases de données spécifiques (réseaux culturels, artistiques, institutionnels...) pour développer le mailing.
- **Améliorer l'image** : mobilisation de nouveaux réseaux via des actions nouvelles / améliorer les relations avec les médias (presse, TV, radios) / la mobilisation d'un(e) attaché(e) de presse pour le web JREJF et/ou le DéfiPAYETTE.
- **Développer les outils** et notamment définir un cahier des charges pour la réalisation d'un site web et d'une charte graphique.

Aspects comptables et financiers

La comptabilité est établie par M. Dominique Shine et M. Mai-Ly BARTKOWIACK, trésorier de l'association. La tenue à jour des comptes et le suivi bancaire incombe à M. Dominique Shine qui les assure sans difficulté.

Les finances de l'association sont correctement tenues. L'association ne dispose que de peu de fonds propres (réserve d'environ 3K€). Le chiffre d'affaires a été en progression sensible entre 2011 et 2013 (de 35 K€ en 2011 à 45K€ en 2013) mais stagne ou baisse depuis pour retomber à 30K€ environ en 2014 et 2015 (selon activités réalisées au dernier trimestre). Le niveau de recettes actuel ne laisse que peu de marge ; il permet néanmoins de couvrir charges, masse salariale et de maintenir un résultat positif.

Attention néanmoins, **un développement conséquent du chiffre d'affaires est nécessaire pour assurer la pérennité et le développement du projet : cf. budget prévisionnel 2015/2017.**

Points de vigilance :

- ➔ **L'association risque une fiscalisation** à terme, dans la mesure où elle développera la vente de prestations artistiques.
- ➔ Les « clients » habituels de la structure (institutions culturelles et artistiques) disposent de moyens de plus en plus limités : risque fort de chute du niveau d'activité sans une **diversification** et un **renouvellement de l'offre**.
- ➔ **Des investissements seront nécessaires, à moyen terme : informatique, matériel vidéo, logiciels...** A ce jour, le matériel utilisé est celui de l'association et des membres (particulièrement celui de Dominique Shine). Il est récent, performant et en bon état ; néanmoins, le domaine d'activité de l'association nécessite un renouvellement régulier du matériel. Un plan d'investissement à 3/5ans est à établir en 2016.
- ➔ **La masse salariale aujourd'hui très limitée devra être renforcée** ; le développement des actions nécessite une force de travail augmentée ; prévoir 2 ETP à partir de 2016 (selon les résultats de la recherche de financement) pour l'administration de l'association, la coordination des actions et la diffusion des œuvres et produits artistiques.
- ➔ **L'association ne dispose pas de bureau indépendant** (utilisation du logement de Dominique Shine) ; les embauches nécessiteront la location d'un local dédié.

Il s'agira ainsi d'être particulièrement vigilant sur l'adéquation augmentation de la masse salariale / activités nouvelles ou renouvelées / besoin en postes supplémentaires, niveau de rémunération – compétences requises.

Constats (synthèse), besoins identifiés et préconisations

Nous nous sommes appuyés sur la **grille d'analyse présentée dans notre proposition de mission** pour établir le diagnostic approfondi qui suit : cf. pages suivantes.

Tableau n° 1 : Le projet associatif

Atouts	Faiblesses	Préconisations
Sens de l'action		
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des membres et des salariés • Utilité sociale avérée 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnes ressources sur le volet action culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les compétences internes • Elargir les champs artistiques et culturels / renforcer le volet « utilité sociale »
Projet artistique et culturel		
<ul style="list-style-type: none"> • Mixité amateurs/professionnels • Programmation de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet artistique pas suffisamment valorisé • Solvabilisation des spectacles produits • Volume d'action culturelle (ateliers, stages, résidences) insuffisant • Programmation limitée en volume 	<ul style="list-style-type: none"> • Elargir le panel d'activités culturelles et artistiques (si soutien financier de partenaires culturels ou de collectivités territoriales) • Retravailler et rédiger le projet artistique / décliner une offre lisible, « clef en main » • Renforcer les partenariats avec les structures et les réseaux professionnels (NPdC-Picardie, national et international...)
Vie associative		
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des membres (salariée et bénévole) • Personnalité, compétence et charisme du fondateur • Respect des valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'adhérents faible car usagers non intégrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la force de travail (plan d'embauche et de formation) • Développer l'implication des usagers : systématiser l'adhésion des publics à l'association.

<ul style="list-style-type: none"> • associatives • Outils de capitalisation et de transfert d'expériences existants 		
Territoire d'intervention / référencement		
<ul style="list-style-type: none"> • L'association draine un public large et diversifié (jeunes, danseurs, artistes, « consommateurs culturels »...), en région et au-delà (selon actions développées). • JREJF est très présente sur les réseaux sociaux • L'association et ses artistes ont de bonnes références 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage régional et métropolitain insuffisant. • Projet artistique et culturel pas toujours lisible en externe. • Niveau de relation et connaissance du territoire local et régional et de ses acteurs insuffisante, particulièrement sur le plan institutionnel. • L'association n'a pas de site web 	<ul style="list-style-type: none"> • Engager les principaux partenaires institutionnels dans un processus de concertation à partir du projet redéfini. • Développer les partenariats avec les principaux partenaires institutionnels. • Etablir une véritable stratégie de communication notamment en direction des partenaires institutionnels et des acteurs privés. • Créer un site web.
Aspects juridiques, comptables et financiers		
<ul style="list-style-type: none"> • Structure financière saine • Bonne gestion financière et comptable • Niveau de subvention très faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de subvention très faible • Rentabilité (marge et résultat) faible • Produits en baisse • Equilibre financier précaire • Risque de fiscalisation des activités / manque d'un outillage 	<ul style="list-style-type: none"> • Engager une renégocier des partenariats avec les principaux partenaires institutionnels, notamment via l'axe « développement économique » lié au développement d'une activité nouvelle, commerciale (tourisme de sens), une structure nouvelle et l'inscription du projet dans les

	<p>juridique permettant de développer le volet commercial (vente de prestation artistique) tout en renforçant l'utilité sociale de l'association.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mécénat impossible faute de rescrit fiscal • Risque fort d'asphyxie de l'association à moyen terme sans évolution forte du projet (développement d'activités rentables) permettant le renforcement d'une équipe opérationnelle salariée. 	<p>logiques d'économie sociale et solidaire (association entre activité associative d'utilité sociale et entreprise commerciale « de sens », utile au territoire (circuits courts, environnement...))</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer activités et chiffre d'affaires / renouveler et renforcer l'équipe opérationnelle, à court et moyen termes. • A terme, créer une société commerciale (SAS) pour faciliter le développement de la vente de produits artistiques • Solliciter un rescrit fiscal pour développer le mécénat.
--	---	--

Tableau n°2 : Les moyens mis en œuvre

Atouts	Faiblesses	Préconisations
Organisation générale : outils de gestion et d'évaluation		
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation et compétence de l'équipe en charge de la gestion de l'association • Outillage de gestion, de suivi et d'évaluation satisfaisant et opérant • Vision financière du projet de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de business plan établi pour le projet de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser le business plan du projet de développement • Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation pour l'équipe salariée (y compris future chargé de diffusion)
Organisation générale : moyens humains		
<ul style="list-style-type: none"> • Forte motivation de l'équipe (bénévoles et salariée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une seule salariée à temps partiel (0,57 ETP) pour développer et gérer l'association au quotidien ; insuffisant pour développer le projet • Manque d'un plan de formation formel • Equilibre financier précaire qui limite les vellétés d'embauche (à court terme) • Nécessité de recruter un chargé de diffusion pour le développement du volet commercial • Nombre d'adhérent faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger en concertation avec la salariée et les bénévoles un plan de formation à 5 ans. • Etablir un plan d'embauche à moyen et long terme • Mobiliser des moyens pour embaucher un chargé de diffusion / augmenter le temps de travail de la chargée de développement (0,75 ETP) • Favoriser l'adhésion des usagers « followers »

Organisation générale : moyens logistiques et matériels		
<ul style="list-style-type: none"> L'association dispose d'un matériel (informatique et multimédia) suffisant et performant 	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'un véhicule dédié à l'activité professionnelle Une partie du matériel est mis à disposition par les membres de l'association. Pas de locaux de travail dédiés ; les bureaux de l'association sont installés dans le logement du porteur de projet. Le matériel informatique et les logiciels nécessitent un renouvellement régulier. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser le mécénat et des partenaires financiers (investissements) Finaliser le plan d'investissement à 5ans : faire un inventaire exhaustif, établir une liste détaillée des matériels – renouvellements et nouveaux (et devis inhérents), prioriser Renforcer le parc de matériel pour développer les activités « cross média » A moyen terme, acheter un véhicule utilitaire

Organisation générale : communication		
<ul style="list-style-type: none"> Bonne utilisation des réseaux sociaux Une base de données « partenaires privés » conséquente Compétences internes sur le volet numérique, le graphisme, et plus largement en matière de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Charte graphique à développer Pas de site web dédié (en construction / mise en ligne prévue fin 2015) Pas de véritable stratégie de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Etablir une stratégie et un plan de communication idoine (DLA ou autre dispositif de soutien) : créer une charte graphique et un site web

Ainsi, l'ensemble de ces observations et analyses nous permettent de formuler, auprès de l'association « Je rêve et je fais », un certain nombre de propositions au regard de son positionnement, des pistes d'évolution futures, mais surtout en termes d'axes de développement stratégiques ci-après présentés.

Positionnement et pistes d'évolution proposés (scenarii)

Suite aux observations formulées précédemment, il apparaît que l'association doit **développer son activité, réorienter son projet artistique et culturel, condition *sine qua non* de la pérennité de son projet associatif.**

Nous pouvons affirmer que l'association :

- ➔ Est unique en son genre sur le territoire et au-delà.
- ➔ A un fort potentiel de développement.

Ses atouts sont notamment :

- ➔ Ses artistes, leur notoriété
- ➔ Ses concepts innovants et « tendance »
- ➔ Sa capacité à lever des fonds privés

L'association doit donc repositionner son projet en insistant sur ses forces. Il s'agit à la fois de valoriser les artistes associés au sein de JREJF tout en utilisant leur notoriété, de développer le chiffre d'affaires en s'appuyant sur les produits artistiques créés et ainsi de consolider le projet et les emplois associés. Pour ce faire, l'association a besoin d'élargir le cercle de ses partenaires et clients ; les cibles potentielles sont :

- ➔ Les structures culturelles et artistiques diffusant de la danse, des expositions et autres événements inscrits dans les champs des cultures urbaines. La grande majorité sont des lieux soutenus financièrement par les collectivités et/ou l'Etat d'où la cible suivante.
- ➔ Les collectivités territoriales : MEL, Régions, Départements, agglomérations (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale) et villes importantes
- ➔ Les entreprises privées à la recherche d'une image jeune, dynamique et de supports de communication innovants.
- ➔ Des agences de communication et agences événementielles ayant besoin de contenus et d'un regard artistiques pour leurs productions (événementiel et audiovisuel)

Dans cette optique, et **pour répondre aux besoins de l'association, plusieurs orientations sont envisageables :**

- ➔ **Développer une offre artistique « clef en main » :** il s'agit de toucher les structures de diffusion culturelle et artistique de type: CCN (centres chorégraphiques nationaux), CDN (centres dramatiques nationaux), Musées, Centres culturels et artistiques conventionnés – EPCC (Etablissements Publics de

Coopération Culturelle), Maisons Folies, SMAC (Scènes Musiques Actuelles Conventionnées) et autres structures soutenues par les collectivités territoriales et/ou l'Etat. Il s'agira de prévoir une marge de 10 à 15% pour chaque produit vendu afin de couvrir les charges de fonctionnement de l'association et ainsi d'assurer son développement. Les dossiers de présentation actuels doivent être simplifiés et surtout chiffrés sur différentes formules « clefs en main », intégrant le volet communication. Défi payette doit pouvoir se décliner en 2 ou 3 formules de 10K€ à 50K€ selon l'ampleur et la durée ; idem pour les expositions cross media. Les prestations de type « films promotionnels d'entreprises » chiffrées et déclinées en fiches produits également. A moyen terme, le « we JREJF » peut également s'exporter ; là encore il s'agira de le décliner en formule « clef en main » intégrant le fait que le bénévolat ne pourra pas ou peu intervenir à l'extérieur de la Métropole lilloise ; les modalités de mobilisation de publics et de bénévoles locaux devra faire l'objet d'une réflexion approfondie ; la création d'une base de données « usagers et associations de danse » à l'échelle nationale est préconisée.

- ➔ **Devenir une véritable agence de communication spécialisée : 2 axes de développement sont à privilégier :** films promotionnels utilisant la danse comme support ; événementiel promotionnel utilisant les cultures urbaines comme support (tant vidéo que photo ou cross média...). Nous préconisons de tester cette activité dès 2016 dans le cadre associatif pour envisager un développement à partir de 2017. Un travail de prospection devra être réalisé ; Dominique Shine dispose des compétences et des réseaux pour ce faire. Cela suppose néanmoins qu'il puisse se libérer du temps de travail sur ses autres missions. Le site web en chantier devra intégrer cette dimension du projet... Attention néanmoins, l'affichage des activités commerciales et des activités d'utilité sociale sur un même site peut nuire à la lisibilité et brouiller le message ; 2 sites « reliés » sont à envisager. **Selon les résultats obtenus en 2016 et 2017, la création d'une entreprise** (ou s'appuyer sur une entreprise familiale existante) **est préconisée** pour développer cette activité et scinder les activités d'utilité sociale des activités à visée plus commerciale. En effet, des investissements et des charges plus importantes nécessitent une levée de fonds qui sera facilitée par la création (ou le développement) d'une société. Un business plan devra être établi (2016 ou 2017) ; un accompagnement via les structures d'aide à la création d'activité est à rechercher pour ce faire.
- ➔ **Développer le we JREJF : vitrine et « âme » du projet associatif, cet événement constitue la colonne vertébrale du projet ;** il s'agit de le développer pour faciliter la montée en puissance des autres activités. L'ampleur et la localisation (MEL) permettent de capter des retombées médiatiques importantes. L'événement mobilise des publics diversifiés et de nombreux partenaires mais également permet de fédérer et de « souder » les membres de l'association. Pour autant, l'édition 2015, faute de moyens et de temps de préparation suffisants, n'a pas rencontré le succès escompté. Les faiblesses étant clairement identifiées (modalités du partenariat avec

la ville de Lille / pas de soutien financier de la MEL, faute de rayonnement métropolitain / levée de fonds privés trop tardive / manque d'établissements culturels et médias partenaires / communication...), il s'agit de réussir pleinement l'édition 2016. Une augmentation du budget est indispensable, notamment pour dégager une marge financière (10 à 15% du budget total), la recherche de nouveaux partenaires financiers est donc prioritaire. Il s'agit de profiter de l'expérience acquise et des bons contacts pris en 2015 pour élargir le cercle partenarial ; 1 condition *sine qua none* : engager les recherches de fonds publics et privés plus tôt ; dès septembre 2015 pour « fixer » un budget prévisionnel dès décembre 2015 ou janvier 2016 et ainsi pouvoir consacrer un temps suffisant à une bonne organisation (optimiser la production de l'événement : augmenter le temps de travail de la chargée de développement sur ce projet / renforcer le bénévolat / envisager la mobilisation d'un attaché de presse / sous-traiter une partie de la communication...). Ce projet a vocation à rester au cœur du projet associatif mais pourra servir de tremplin aux activités à visée plus commerciale. Il pourra également s'exporter à terme, à condition de le décliner en formule « clef en main » cf. ci-dessus.

Ces orientations ne sont bien évidemment pas indissociables les unes des autres, l'objectif étant de parvenir à inscrire le projet renouvelé dans ces trois dimensions.

A partir du diagnostic détaillé de la situation de l'association et des axes de développement stratégiques du projet co-établis avec les parties prenantes de la démarche, **nous avons pu élaborer**, en phase 2, **le plan d'action ou « feuille de route » nécessaire à la construction et à la mise en œuvre d'un projet renouvelé**: cf. pages suivantes.

Stratégie de développement et plan d'action

Bilan quantitatif :

Temps consultant mobilisé : 10 demi-journées

7 séances de travail dans les locaux de l'association + 3 demi-journées de travail en agence

Production : rapport de mission intégrant la « feuille de route » ci-après présentée

Pour produire la « feuille de route » ci-après présentée, nous avons organisé **7 séances de travail avec le groupe de suivi, augmenté ponctuellement d'un bénévole et d'un expert** ; il s'agissait d'évaluer :

- ➔ **Les opportunités et les freins au développement du projet** et des activités existantes : quel projet culturel et artistique pour quels publics (et donc quels partenaires) ?
- ➔ **Les potentialités de développement des partenariats** (existants et nouveaux : ville de Lille, MEL, Département du Nord, Conseil Régional NPdC, entreprises ...) et leurs modalités.
- ➔ **Les moyens à mobiliser pour le développement du projet associatif :**
 - Les partenaires-cibles en terme 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 (salariés et bénévoles).
 - Dégager les principales pistes d'argumentation liées au projet (cf. stratégie de communication).

Un délai de plusieurs semaines a été laissé entre les séances afin que chaque partie prenante puisse profiter de ce temps pour effectuer des recherches complémentaires, contacter des personnes-ressources et/ou produire des outils.

A l'issue de ces séances de travail, nous avons été en mesure de travailler avec les responsables de l'association des **scenarii d'évolution ; l'objectif était triple :**

- ➔ **Entrer dans l'opérationnalité et proposer les actions** à mettre en place pour assurer l'adéquation entre activités / potentialités / territoires / publics cibles / partenaires.
- ➔ **Proposer une organisation et une gouvernance en phase avec les enjeux :** développement d'activités nouvelles à visée plus « commerciales » / mobilisation et organisation du bénévolat, structuration juridique...
- ➔ **Envisager les modalités et modes de valorisation et de communication adaptés à la stratégie :** quels arguments, quels modalités de négociation, de concertation... ? Il s'agit ici de poser les bases de la stratégie de communication à développer.
- ➔ **Faire des choix, retenir le ou les scénarii pertinents** au regard des possibilités partenariales, structurelles, humaines, techniques et financières.

A partir de ces scénarii et des premiers résultats des différentes démarches menées par les porteurs de projet, nous avons pu établir un plan d'action : cf. page suivante.

Plan d'action ou « feuille de route »

Tableau de synthèse :

Objectif stratégique 1 : Consolider les ressources humaines, s'organiser, structurer le projet		Délai / période
Action 1.1.	Mobiliser des fonds publics et privés	2015 / 2017
Action 1.2.	Finaliser le plan d'embauche et de formation / priorité : renforcer le poste de la chargée de développement (0,75 ETP) et créer un poste de chargé de diffusion	2015 / 2017
Action 1.3.	Déposer un dossier de demande de licence d'entrepreneur de spectacle auprès de la DRAC NPdC	2015
Action 1.4.	Mobiliser une expertise comptable	2016 / 2017 selon progression du chiffre d'affaires
Action 1.5.	Protéger les produits développés et les droits des artistes impliqués	2015 / 2016
Objectif stratégique 2 : Construire une offre structurée de produits culturels et artistiques		
Action 2.1.	Poursuivre la recherche de nouveaux partenaires privés	2015 / 2016
Action 2.2.	Etablir des relations partenariales avec d'autres équipements/structures culturels territoriaux	2015 / 2017
Action 2.3.	Finaliser les « fiches-produits »	2015 / 2016
Objectif stratégique 3 : Développer/ adapter le plan de communication		
Action 3.1.	Définir une stratégie et un plan de communication	2015 / 2016
Action 3.2.	Créer les outils : charte graphique, site web, traduire les supports de communication en anglais ...	2015 / 2016
Action 3.3.	Participer à des salons professionnels	2016 / 2017 (repérage en 2015)

Fiches-actions : cf. annexes

Conclusion

A ce stade de la réflexion, nous sommes en mesure de proposer à l'association « Je rêve et je fais » un plan d'action devant permettre le développement du projet associatif et la consolidation du premier poste salarié permanent. Il appartient à l'équipe dirigeante de le mettre en œuvre et de l'adapter aux évolutions futures du contexte. Un suivi de Nord ACTIF est souhaitable pour appuyer et soutenir l'équipe en place dans ses démarches. Le DLA pourra notamment être mobilisé en 2016 sur le volet communication du projet ; le cas échéant, les outils d'aide à la création d'entreprise (volet commercial des activités) pourront être mobilisés (à horizon 2017).

La mise en œuvre du plan d'action nécessitera, à court et moyen termes, le renforcement de l'équipe salariée (dès que le niveau d'activité et les financements le permettront). Le renforcement du poste de chargée de développement (passage de 0.57 ETP à 0.75) et le recrutement d'un(e) chargé(e) de diffusion et de production (événementielle) est à prévoir pour fin 2015 et 2016.

Le diagnostic approfondi du projet associatif fait apparaître un certain nombre de forces que l'association doit valoriser afin d'assurer la pérennité et le développement du projet ; le plan d'action et les outils de pilotage et de suivi établis par l'association avec notre concours permettront de suivre la progression du projet et, le cas échéant, de réajuster.

A la condition d'assurer la mise en place d'un catalogue de produits culturels et artistiques clairement définis, identifiables, « clés en main », l'association « Je rêve et je fais » a de belles perspectives devant elle si elle tire parti des opportunités que lui offre la notoriété de ses membres et artistes associés. En effet, de notre point de vue, le créneau artistique sur lequel se positionne l'association offre des possibilités en termes de mobilisation de publics nombreux, diversifiés et ainsi de sponsors, mécènes et partenaires privés ; une

condition sine qua none : développer la force de vente (recrutement du chargé de diffusion) et, pour ce faire, établir des « fiches-produits » chiffrées (selon plusieurs formules envisageables).

Annexes

Cf. documents joints

- ➔ Plan d'action (« feuille de route »)
- ➔ Dossier partenaire 2015
- ➔ Budget prévisionnel 2015 / 2017
- ➔ Profil de poste de la chargée de développement culturel



Le présent rapport a été rédigé 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