



Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) – Picardie



SCOP Acroterre

Proposition de mission

- ➔ Contexte et approche de la mission
- ➔ Présentation de l'équipe mobilisée
 - ➔ Approche méthodologique
 - ➔ Calendrier
 - ➔ Devis
 - ➔ Annexes



Avertissement

La proposition de mission qui vous est faite tient compte de notre perception des enjeux tels qu'ils ont été définis dans le cahier des charges de la consultation. Bien évidemment, le contenu de cette proposition pourra faire l'objet de modifications préalablement au démarrage de la mission, en fonction des besoins et attentes exprimés par Acroterre ou le commanditaire.

Contexte et approche de la mission

La société coopérative Acroterre, créé en 2010 et installée à Lassigny (60) depuis 2011, doit faire face à une évolution du contexte socioéconomique dans lequel elle évolue (compression du marché de l'immobilier, concurrence accrue...). Après une première période de fort développement du projet, l'entreprise enregistre de mauvais résultats financiers en 2015.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la détérioration des finances de l'entreprise ; il s'agira de les analyser en détail dans le cadre de la mission d'accompagnement (phase 1 : diagnostic approfondi). Néanmoins, au regard du cahier des charges établi par la BGE Picardie, **la situation peut s'apparenter à une « crise de croissance »** ; plusieurs points relevés dans le cahier des charges nous amènent à ce constat :

- Un chiffre d'affaires (CA) qui, malgré un contexte particulièrement difficile (recul important du marché de l'immobilier depuis 2012 ; très léger « rebond » en 2016) se maintient à un niveau correct (-10% en 2015 après une augmentation significative en 2014 : +35% par rapport à 2013).
- L'obligation d'embaucher en 2014 et 2015 pour assurer le développement des activités (aujourd'hui 7 salariés à temps plein) / nécessité de former les personnes recrutées et d'assumer une augmentation du temps dédié à la gestion des ressources humaines (moins de temps consacré au développement commercial) : cela est couplé en 2015 à un recul du chiffre d'affaires ; tout cela impacte très négativement la marge et le niveau de capitaux propres en 2015. Nous pouvons supposer néanmoins que le niveau de productivité de l'équipe est en hausse en 2016 et qu'un nouveau développement des activités permettra d'assumer cette augmentation des charges.
- Si le résultat 2015 est très négatif, le niveau de capitaux propres demeure positif (35K€) ; il s'agit néanmoins de reconstituer rapidement le capital, notamment pour consolider la trésorerie et envisager des investissements, indispensables au bon

fonctionnement de l'entreprise à moyen et long termes. De fait, le développement du CA et de la marge, notamment par une maîtrise des charges, seront très certainement au cœur de nos réflexions.

Pour autant, **il s'agit que cette « crise de croissance » ne se transforme pas en crise structurelle** menaçant l'avenir du projet. Ainsi, à travers la mission sollicitée dans le cadre du DLA, **nous identifions un enjeu majeur : revoir le modèle économique de la SCOP et élaborer une stratégie de développement des activités permettant d'augmenter son CA et sa marge** ; l'humain demeurant au cœur du projet, **un focus sur la dimension organisation et gestion des ressources humaines sera effectué. La finalité** étant de permettre, à terme, **une adaptation du projet de l'entreprise aux évolutions du contexte socioéconomique et une pérennisation des emplois inhérents.**

L'évolution nécessaire du projet et de son organisation, suppose une réflexion approfondie ; **plusieurs problématiques liées à cette évolution méritent une attention toute particulière :**

- ➔ Quels sont les impacts, à terme, des difficultés économiques récentes (notamment sur la trésorerie et les investissements)
- ➔ Une réorganisation des ressources humaines peut-elle constituer une réponse partielle à la problématique financière ?
- ➔ Des gains économiques sont-ils possibles au niveau des activités existantes ? Faut-il repenser le volet « développement commercial » du projet ? Si oui, dans quels buts et dans quelles conditions ?
- ➔ Quelles nouvelles activités « rentables » développer dans le respect des objectifs initiaux du projet ? Quels activités et services peuvent-ils permettre de répondre tant à des objectifs environnementaux ou sociaux (label ESUS) qu'économiques ?
- ➔ Quelle adéquation entre nouvelles activités développées et réorganisation de l'équipe ? Quelles compétences seront nécessaires pour développer et pérenniser ?
- ➔ Un élargissement des clients est-il envisageable ? Si oui, comment ? Quels effets escomptés sur les plans économique et humain ?
- ➔ Le cadre partenarial, et notamment le partenariat avec SOGEA, peut-il encore être renforcé, élargi ? Sous quelles conditions, pour quels objectifs ? D'autres aides publiques ou privées sont-elles mobilisables, pour quelles actions, avec quels impacts sur le projet ?
- ➔ Le renouvellement de l'agrément « entreprise solidaire », et son évolution vers le label « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS), constitue une opportunité de

revoir le projet et son organisation... Comment articuler labélisation et développement commercial ?

L'accompagnement proposé visera donc à co-construire une évolution stratégique (adéquation activités / financement) et organisationnelle (plan ressources humaines), à en définir le cadre opérationnel et la temporalité (plan d'action).

Pour ce faire, **nous produirons une analyse approfondie du projet d'entreprise**, des modalités de son financement et de son organisation humaine, au regard du contexte socioéconomique, pour envisager sereinement les possibles évolutions de ce dernier ; cela suppose d'établir plusieurs scénarios de développement, de les confronter, notamment aux réalités du marché de l'immobilier et de l'écoconstruction, avant de retenir le plus pertinent et cohérent au regard des objectifs de la structure et de la réalité du secteur d'activité et du territoire.

Pour ce faire, **nous proposons une démarche alliant apports techniques** (expertise financière et RH ; expertise concernant les modèles économiques de l'économie sociale et solidaire, benchmark des structures comparables...) **et réflexion stratégique** pour laquelle nous animerons un espace de réflexion et de co-construction d'une évolution stratégique en phase avec les enjeux identifiés.

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 porteurs de projet, de leur secteur d'activité et de leur territoire. A ce stade d'information et de réflexion, nous ne pouvons bien évidemment pas être exhaustif ; pour autant, à la lecture du cahier des charges, selon notre compréhension de ce dernier, et sur la base des problématiques identifiées (cf. ci-dessus) plusieurs **thématiques / enjeux / questionnements devront** faire l'objet d'un regard particulier et/ou **trouver des réponses adaptées et opérationnelles** ; sans ordre et priorité prédéfinis :

- ➔ L'augmentation des marges est-elle possible ? Si oui, sur quelles activités, à quelles conditions ?
- ➔ Le développement d'activités nouvelles est-il une réponse ? Si oui, lesquelles, comment, avec qui, dans quel cadre budgétaire et économique, à quelles conditions ? Les locaux actuels seront-ils adaptés ? Y-a-t-il des investissements à prévoir, lesquels ?

- ➔ Quelles évolutions du cadre partenarial ? Le développement du partenariat avec SOGEA est-il envisageable, envisagé, quelles démarches menées, auprès de qui ? Quels impacts en matière de ressources humaines et de modes d'organisation ? Comment Acroterre est-elle organisée pour répondre à des marchés publics ? Y-a-t-il des progrès possibles ; si oui, lesquels, comment ?
- ➔ D'autres services ou activités ne pourraient-ils pas mobiliser d'autres clients, d'autres partenaires ? Quels impacts sur l'image de la structure et le projet ?
- ➔ Concernant la consolidation et la pérennisation de l'équipe : quels besoins en ressources humaines, en compétences, en formation, quelle organisation opérationnelle (organigramme fonctionnel) ... pour quelles activités ?
- ➔ Comment assurer durablement le financement de la masse salariale (et une trésorerie idoine) ? Quelle force commerciale mobiliser, comment ?
- ➔ Le volet « développement commercial » du projet est-il à la hauteur des enjeux ? Stratégie et outils de communication sont-ils adaptés ? Les réseaux (formels ou informels) sur lesquels elle appuie son activité sont-ils suffisamment importants et en adéquation avec les activités développées et futures ?
- ➔ Quelles priorités pour la période 2017/2020 (axes de développement stratégiques et plan d'action) ? Comment prioriser les évolutions envisagées ? Quel calendrier opérationnel ?
- ➔ Quel dispositif d'évaluation du plan d'action ? Comment mesurer en continu progrès et échecs (conditions, critères, indicateurs) sans mobiliser trop de temps ? Comment assurer les réorientations et corrections nécessaires dans le temps (pilotage) ?
- ➔ ...

Si nous n'avons pas la prétention de croire que nous pourrions répondre à l'ensemble de ces questionnements en 4,5 jours de travail en commun, nous garantissons de **pouvoir poser un cadre permettant à la SCOP et à ses membres d'y répondre, dans des délais nécessaires et raisonnables**. Le travail que nous effectuerons vise à permettre à Acroterre 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 des consultants mobilisés (cf. CV et références), synthétiquement :

Nos nombreux travaux autour des **modèles économiques de « l'économie sociale et solidaire » (ESS)** seront certainement utiles à la réflexion ; nos connaissances en matière de financement des projets d'utilité sociale (dont mécénat et financement participatif : crowdfounding), pourront nourrir la réflexion et apporter des éclairages utiles dans ces domaines. Enfin, nos **ressources liées à notre appartenance à des réseaux ESS et entrepreneuriaux** pourront être mobilisées si l'évolution du projet le nécessite.

Présentation de l'équipe mobilisée

A la lecture du cahier des charges et pour tenir compte des enjeux et travaux soulignés par la demande, nous proposons de mobiliser une équipe de deux consultants, expérimentés, Christophe SIMONE et Luc ARNOLD, habitués à travailler ensemble (cf. références ci-après) et complémentaires en termes de compétences.

Si notre équipe n'a pas de connaissance technique du secteur de l'écoconstruction, en revanche, elle est dotée d'une expertise en développement de projet inscrits dans les champs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et en gestion des ressources humaines. Les consultants mobilisés ont notamment pu travailler sur de nombreux projets intégrant des montages juridiques complexes : SCIC, SCOP, groupements divers dont l'Union d'économie sociale « Initiatives et Cité ».

Christophe SIMONE a pu par ailleurs, à travers sa fonction d'administrateur de l'APES et son implication dans le développement de l'ESS depuis de nombreuses années, mais aussi de par des missions d'Assistance à Maitrise d'Ouvrage pour la construction d'équipements publics, capitaliser une expérience dans les champs de l'écoconstruction et, plus largement, du développement durable appliqué à la construction.

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



Christophe SIMONE :

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

Il assurera la coordination de la mission, participera à la réalisation du diagnostic approfondi et à la définition d'une stratégie d'évolution.

Principaux domaines d'intervention :

- ➔ **Management, conduite de projet:** conseil, aide à la décision et formation professionnelle en méthodologie de projet pour associations, entreprises, collectivités territoriales ou services d'Etat.
- ➔ **Economie sociale et solidaire:** conseil, accompagnement de projet et formation professionnelle et initiale.
- ➔ **Développement social, politique de la ville et cohésion sociale:** accompagnement de collectivités dans la mise en œuvre et l'évaluation de politiques sociales, accompagnement de collectivités ou de services d'Etat dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de projets de cohésion sociale et de rénovation urbaine ; formation professionnelle pour le CNFPT (INSET et délégations régionales).
- ➔ **Développement et ingénierie culturels:** conception et organisation d'événements, accompagnement de collectivités dans la mise en œuvre de politiques culturelles, études de faisabilité et de programmation d'équipements culturels, formation professionnelle dans les domaines culturels pour divers organismes publics ou privés, enseignement universitaire.

Intervient sur l'émergence, la conception, la mise en œuvre et l'accompagnement de projets de développement territorial durable dans les champs précités.

Titulaire de la licence d'entrepreneur de spectacle catégorie 2 n°2-1078747.

A participé au développement professionnel de l'association **RiF – outil de culture** (Lille), association spécialisée dans la mise en œuvre de projets culturels participatifs axés sur les « cultures urbaines », et plus spécifiquement les « musiques actuelles » (9 salariés permanents en 2004).

A travaillé en tant que consultant pendant six ans pour **Multicité** - Arras (aujourd'hui Extracité - Lille), agence coopérative spécialisée dans le développement territorial ; à ce titre, il a accompagné de nombreuses structures publiques, parapubliques ou privées, dans des

cadres et dispositifs d'intervention diversifiés, et notamment, de nombreuses associations inscrites dans les champs de l'ESS dans le cadre du DLA.

Engagements :

- ➔ Administrateur de l'association Acteurs Pour une Economie Solidaire (**APES** – région NPdC).
- ➔ Président de l'association **Akozal** (théâtre et arts de la rue – Arras).

Formation initiale :

Titulaire d'un DESS Stratégies de développement social et d'une Maîtrise Conception et mise en œuvre des projets culturels.

CS ConSultance est par ailleurs membre du cluster Initiatives et Cité (Lille – cf. www.initiativesetcite.com), groupement regroupant une vingtaine d'entreprises œuvrant au développement local durable.

QUELQUES REFERENCES RECENTES...

Le consultant qui interviendra aux côtés de la SCOP « Acroterre » a une solide connaissance des projets inscrits dans les champs de d'économie sociale et solidaire et des problématiques spécifiques aux sociétés coopératives.

Vous trouverez ci-après quelques références en résonance avec l'accompagnement sollicité par la BGE Picardie, **pour les structures d'ESS, des collectivités territoriales ou établissements publics :**

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

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

Nord Actif / DLA 59 – 2016

- Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement et à la redéfinition d'un modèle économique pour l'association **7lieux** (culture et ESS / Lille) / étude pour la création d'une SCIC, en partenariat avec l'URSCOP HdF.

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

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

AFILE / DLA 77 – 2016

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

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

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

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

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

Haute Normandie Active / DLA76 – 2014/2015

- Accompagnement à la mise en place d'une stratégie de développement (axe tourisme culturel et tourisme de sens / volet RH et structuration juridique - multi sociétariat) pour l'association **Le Grenier de la Mothe** / Bailleul Neuville).

Extracité / Maison des associations de Lille – 2013/2014

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

Luc ARNOLD



Consultant, Directeur de 7 Lieux.

Il participera au diagnostic et à la définition d'une stratégie d'évolution.

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

PRESENTATION DE 7 LIEUX

QUI SOMMES-NOUS ?

7 Lieux est un prestataire de service spécialisé dans la régie d'événement, la gestion technique de lieux de diffusion et l'accompagnement de porteurs de projet.

7 Lieux est détenteur du Label National Prestataire de Service du Spectacle Vivant, des licences d'entrepreneur 2 & 3 et de l'agrément Entreprise Solidaire.

7 Lieux s'adresse à tous les organisateurs d'événements et aux gestionnaires de lieux de diffusion du spectacle vivant ou à visées artistique et culturelle qu'ils soient publics ou privés : collectivités locales et établissements publics, agences de communication événementielle, associations, compagnies et collectifs d'artistes, salles d'exposition, comités d'entreprises...

7 Lieux intervient sur tout type d'événement, du plus modeste au plus ambitieux : expositions, spectacles, festivités, foires, salons, ...

NOS COMPÉTENCES

7 Lieux vous propose une offre de services complète qui s'articule autour de 3 pôles de compétences :

7 LIEUX RÉGIE

L'installation de sites

La régie d'événement

La décoration et le montage d'exposition

L'aménagement et la gestion technique de lieux permanents

7 LIEUX SPECTACLE

Programmation artistique
Accompagnement d'artistes
Organisation d'événements

7 LIEUX CONSEIL

Expertise et audit technique et de sécurité
La conception technique et l'aménagement de lieux
Montage de dossier technique
Conception et accompagnement de projets « culture et développement local »
Recherche de financements et de partenaires
Gestion, organisation, administration et réglementation des entreprises du spectacle.

L'ÉQUIPE

7 Lieux est animée par 3 permanents :

LUC ARNOLD, Directeur

25 ans d'expérience dans l'accompagnement et la gestion de projet de développement local. Il a dirigé un bureau d'étude de développement local en environnement et cadre de vie puis créé son propre cabinet (ATOUT CONSEIL). De nombreuses actions ont ponctué son parcours : une quarantaine de missions d'accompagnement DLA (Dispositif Local l'Accompagnement) à travers la France, des études et audits économiques et organisationnels, des missions de conception et d'évaluation de dispositifs publics et de programmes européens.

ALEXANDRE ARNAUD, Directeur Technique

20 ans d'expérience en qualité de Régisseur et de Directeur Technique dans les domaines de l'audiovisuel, du spectacle vivant et de l'événementiel.

Il intervient en qualité de Directeur Technique ou de Régisseur sur de nombreux événements et lieux de diffusion : Festival de Jazz et Atelier Lyrique de Tourcoing, Wazemmes l'Accordéon, l'Opéra de Lille ou encore le Festival des Milles et Une Nuits par exemple. Son expertise est aussi mise à contribution auprès d'entreprises telles que : Eiffage, GL Events, Gayant Expo, et bien d'autres.

Alexandre ARNAUD dispose également d'une expérience importante dans le secteur de l'audiovisuel (films, téléfilms et diverses émissions).

VIRGINIE CHARLET, Chargée de Production

Issue d'une formation de communication, elle a développé ces 15 dernières années ses compétences dans l'accompagnement et la gestion de projets culturels. Elle a travaillé dans différentes structures culturelles de la métropole lilloise (Maison Folie Wazemmes, Condition Publique, Plaine Images). Au travers de son parcours, elle a coordonné des expositions, des événements de petite comme de grande ampleurs, pour des associations et institutions.

NOTRE RÉSEAU

S'appuyant sur un important réseau de professionnels, 7 lieux est en capacité de répondre à vos besoins en fonction du projet ou de l'événement.

Des professionnels du spectacle : décorateur, constructeur de décors, éclairagiste, ingénieur du son, plasticien, régisseur plateau ou de site, chargé de production, artistes, comédiens, etc.

Des fournisseurs et des prestataires techniques : loueurs de matériel scénique (son, lumière, machinerie, effets spéciaux, vidéo, ...), loueurs d'engins de manutention et de levage (grues, nacelles, chariots, ...), loueurs de véhicules, fournisseurs : matériaux de construction, éléments de décors, sécurité, équipement de protection de la personne, ...

Des consultants experts : administrateur d'entreprises culturelles et de compagnies du spectacle vivant, spécialiste de la paie, bureau d'étude technique, de contrôle ou de sécurité mais aussi des consultants et cabinets thématiques et/ou spécialisés en ESS et en développement local ...

QUELQUES REFERENCES SIMILAIRES REALISEES EN 2015

ASSOCIATION COMPAGNIE DU TIRE LAINE (Lille)

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

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

Contenu de la mission : Redéfinition du projet d'organisation

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

ASSOCIATION FRUCTOSE (Dunkerque)

Fructose est une association culturelle située à Dunkerque. Elle est membre du réseau R.A.O.U.L. Elle gère 3000 mètres carrés d'entrepôts portuaires en une base « effervescente » qui accueille et soutient une soixantaine d'artistes plasticiens. Fructose gère également un

grand espace scénique destiné à l'expérimentation de spectacles vivants et aux résidences d'artistes.

Contenu de la mission : Redéfinition du projet associatif

- ⑩ Repositionnement du projet de la structure (redéfinition de son « cœur de métier »).
- ⑩ Inventaire des compétences internes et attentes et positionnement des salariés.
- ⑩ Redéfinition du projet d'organisation.

Approche méthodologique

En préambule, nous tenons à préciser que notre approche fait la part belle à la concertation et au travail collectif autour du projet porté par la société coopérative. 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 la SCOP, nous avons la possibilité de mobiliser des compétences spécifiques au sein de nos réseaux; bien évidemment, ces éventuelles interventions ponctuelles ne seront en aucun cas facturées à la BGE Picardie.

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

Enfin, pour optimiser les effets de la mission et ses impacts sur le moyen terme, nous élaborerons avec le Directeur, référent DLA au sein de la SCOP, et les membres associés du groupe de suivi, les outils dont Acroterre aura besoin (plan de développement, plan de financement, organigramme et plan RH...), sur la base de l'existant et de propositions établies par nos soins.

PHASE 1 :

DIAGNOSTIC APPROFONDI ET PARTAGÉ DU PROJET / CO-CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE de développement (focus sur l'adéquation activités / financement / ressources humaines)

Temps consultant estimé : 4 demi-journées

Production : note de synthèse / diagnostic

Une première rencontre « prise de contact » avec le Directeur de la SCOP, et la référente DLA pour la BGE Picardie, Sonia Benamar, permettra d'engager la démarche :

- ➔ Présentation et validation de la démarche (dont calendrier opérationnel).
- ➔ Constitution du groupe de suivi de la démarche : nous préconisons que ce groupe, articulé autour du Directeur, soit constitué de représentants des salariés, d'associés, le cas échéant de représentants de partenaires. Ce groupe pourra en effet évoluer dans le temps suivant l'avancée de la mission et les attendus des temps de travail.
- ➔ Recueil des données relatives à la SCOP : statuts, rapports d'activité, financier, d'assemblée générale, supports de communication, organigramme et grille salariale, comptes de résultat et bilans de l'activité, conventions, contrats...

Afin d'optimiser le déplacement, nous proposons également d'organiser, à la suite de cette réunion, une séance de travail avec le Directeur, le cas échéant des salariés (constitution du groupe à préciser avec le Directeur) :

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

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 coopératif.**
- ➔ **Développement et organisation des activités et des services :** vie interne de l'entreprise, territoires d'intervention, référencement / communication, aspects financiers, comptables et juridiques.
- ➔ **Organisation générale :** outils de gestion et d'évaluation, organisation financière et juridique (dont statuts), moyens humains, moyens logistiques et matériels (outillage, véhicules, locaux, informatique, supports de communication...)
- ➔ **Perspectives d'évolution :** évolution du cadre partenarial et développement commercial pour une consolidation financière / organisation des ressources humaines / ...

Nous réaliserons cette première étape en collaboration avec l'équipe mobilisée sur la base d'éléments descriptifs, techniques, organisationnels, juridiques et économiques déjà compilés par ses soins ainsi que dans le cadre du diagnostic établi par la BGE Picardie.

Nous souhaitons également profiter de cette première séance de travail pour organiser, à la suite de cette dernière, des entretiens avec les salariés de la coopérative, afin de recueillir leur vision de l'évolution du projet.

A partir de l'analyse des documents recueillis et de la grille d'analyse que nous aurons soumise à la SCOP, nous organiserons **une 2^{ème} séance de travail** avec les coopérateurs mobilisés (groupe de suivi de la démarche d'accompagnement) afin de préciser les dimensions suivantes :

- ➔ **La pertinence et la cohérence du projet d'entreprise au regard du contexte institutionnel et économique :** quels besoins, quels finalité et objectifs, quels territoires, quelles activités, pour quels clients, dans quel cadre partenarial et économique ?
- ➔ **Les moyens du projet :** ressources humaines, modalités de financement et cadres juridiques (dont modalités de conventionnement, de contractualisation) ...
- ➔ **L'adéquation activités existantes, perspectives d'évolution / GRH et financement.**

Si l'entreprise le juge pertinent, nous pourrions également interroger *de visu* ou par téléphone, des représentants de clients ou de partenaires (SOGEA), pour recueillir leur vision du projet et du partenariat et/ou contrat qui les lie.

A l'issue de ces deux séances de travail et des entretiens avec les salariés, nous effectuerons **un travail rédactionnel d'analyse et de synthèse (rapport intermédiaire) afin d'établir un diagnostic détaillé de la situation de la SCOP et les scénarii d'évolution** (à travers une analyse comparative), dans le cadre d'un modèle économique renouvelé. Ce dernier servira de base à une réflexion approfondie sur l'évolution du projet (adéquation activités, financement, organisation des ressources humaines) et le plan d'action inhérent : cf. phase suivante.

PHASE 2 :

ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Temps consultant estimé : 5 demi-journées

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

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 projets d'ESS, et de la comparaison avec d'autres structures œuvrant dans des domaines similaires, nous organiserons **une séance de travail avec le groupe de suivi** :

- ➔ **Les opportunités et les freins** liés aux modalités actuelles de financement et à l'organisation existante.
- ➔ **Les potentialités de renforcement et de développement des activités** (existantes et nouvelles) et leurs modalités.
- ➔ **Les potentialités d'évolution de l'organisation des ressources humaines et leurs impacts sur le projet et les activités** : adéquation compétences / activités / financement...
- ➔ **Les actions à mener pour une refonte du plan de financement** :
 - Les clients et partenaires à mobiliser : individus, collectivités territoriales, entreprises, fondations, plateformes de financement participatif...
 - Quelle stratégie de communication à destination des clients, des partenaires (dont labels), quels outils à créer (communication promotionnelle) ?
 - Impacts au niveau des ressources humaines : compétences à mobiliser, à développer (plan de formation), organigramme opérationnel à court et moyen termes.

A l'issue de cette séance de travail, nous serons en mesure de présenter à l'équipe d'Acroterre (format de réunion à définir) des **scenarii d'évolution** qui auront pour objectif de :

- ➔ **Entrer dans l'opérationnalité et proposer les actions** à mettre en place pour assurer l'adéquation entre activités / potentialités / territoires / clients et partenaires (financement) et organisation des RH.
- ➔ **Envisager les modalités d'une évolution stratégique (financement et GRH) :** quels types de clientèle viser, quels partenariats développer, quelles modalités de négociation..., quelle organisation humaine pour assurer l'animation et le suivi du cadre commercial et partenarial repensé, quels impacts sur le projet ? Il s'agira ici de poser les bases de la stratégie d'évolution à développer.
- ➔ **Faire des choix, retenir le scénario pertinent** au regard des possibilités partenariales, humaines, techniques et financières.

Sur la base de ce travail et du scénario choisi, nous proposerons à Acroterre une stratégie et un plan d'action inhérent (ou « feuille de route ») ; ce dernier lui permettra de visualiser sur un document synthétique l'ensemble des tâches à effectuer d'ici à trois ans pour mettre en œuvre la stratégie définie (focus sur plan de financement et les RH). Ces documents seront transmis à la SCOP pour amendement et validation.

Selon le scénario retenu et sur la base des documents validés, **nous proposons d'animer avec le Directeur un « tour de table » avec les principaux partenaires financiers** afin de présenter la stratégie et le plan d'action, et ainsi, les mobiliser. Ce « tour de table » peut s'envisager différemment selon les enjeux, l'historique des relations, les disponibilités des représentants... Nous adapterons le format en concertation avec le groupe de suivi de la démarche.

A l'issue de cette ultime réunion, nous effectuerons un travail rédactionnel de synthèse qui aura vocation à amender (selon le positionnement des partenaires mobilisés) et finaliser la « feuille de route » intégrant **la description des actions à mener, les tâches inhérentes et leur rétro planning (à 3-5 ans).**

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 la BGE Picardie dans les jours suivants la restitution.**

Calendrier

Nous proposons un calendrier opérationnel qui sera soumis à validation des parties prenantes lors de la première rencontre (réunion de cadrage); il pourra donc être modifié sous réserve des disponibilités des membres mobilisés et de l'accord de la BGE Picardie.

| PHASES | PERIODES |
|--|-------------------------------|
| Phase 1 : diagnostic approfondi et partagé du projet, de son financement et de son organisation / co-construction des scénarii d'évolution | Octobre / novembre 2016 |
| Phase 2 : élaboration d'un plan d'action | Décembre 2016 / janvier 2017* |

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

Devis

L'ensemble de cette mission sera facturé sur la base du tarif **consultant, incluant les frais de déplacement, à 1050,00 Euros HT / journée, soit :**

| | | |
|------------------------------|----------|-------------------|
| 1050,00 euros x 4,5 journées | = | 4 725,00 € |
| Total H.T. | = | 4 725,00 € |
| TVA (20.0%) | = | 945,00 € |
| | | <hr/> |
| Total T.T.C. | = | 5 670,00 € |

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

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

Annexes

Pages suivantes :

- ➔ Annexe 1 : exemple de plan de développement stratégique
- ➔ Annexe 2 : exemple de fiche action

En pièce jointe :

- ➔ Fiche d'entretien des salariés
- ➔ Curriculum vitae des consultants mobilisés et dossier référence de CS ConSultance.

ANNEXE 1 :

Exemples de plan de développement stratégique

Tableau-récapitulatif

| | |
|---|--|
| Objectif-stratégique-1°-Réviser-le-projet | |
| Action-1.1. | Rédiger-un-projet-2017/2020-détaillé-(activités-projetées-et-investissements-nécessaires) |
| Action-1.2. | Elaborer-un-plan-d'action-spécifique |
| Objectif-stratégique-2°-Développer-le-chiffre-d'affaires,-augmenter-les-marges,-renforcer-le-financement-du-projet | |
| Action-2.1. | Optimiser-l'organisation-interne-pour-développer-le-CA |
| Action-2.2. | Solliciter-les-fondations-et-autres-partenaires-financiers-privés-potentiels |
| Action-2.3. | Mobiliser-de-nouveaux-partenaires,-financements-(sur-la-base-du-projet-révisé) |
| Objectif-stratégique-3°-Adapter-la-communication-(stratégie-et-outils) | |
| Action-3.1. | Adapter-la-stratégie-et-le-plan-de-communication-pour-toucher-de-nouveaux-partenaires,-clients |
| Action-3.2. | Moderniser-les-outils-existants |

Fiches-actions°-cf.-pages-suivantes

ANNEXE 2 :

Exemple de fiche action

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





La présente proposition a été élaborée par Christophe SIMONE et Luc ARNOLD

CONTACT :

**CS ConSultance
Christophe SIMONE, Gérant**

56, rue Louis Delos
59700 MARCQ en Barœul
Tél. 06 12 98 56 20 – Fax 03 62 57 56 38
csimone@cs-consultance.com
www.cs-consultance.com

SARL unipersonnelle au capital de 2000€
RCS Roubaix Tourcoing
SIRET 539 414 193 00018 / APE 8559A
TVA intracommunautaire FR30539414193
Organisme de formation N°31 59 08272 59
Licence entrepreneur de spectacle n°2-1078747