

Association régionale des Cités Jardins

Proposition d'accompagnement

*

Objectif de la mission.....	2
Contexte	2
Un projet de collectivités pour préserver un patrimoine unique	2
Des forces vives impliquées mais récemment affaiblies	2
La fin d'un cycle	2
Ma compréhension de l'enjeu	3
Méthodologie proposée.....	4
Dynamique globale	4
Détail des étapes.....	5
0. Cadrage et préalables (0,5j)	5
1. Forum ouvert de lancement des réflexions (2j)	5
2. Travaux des sous-groupes (0,5 à 1j de suivi).....	6
3. Mise en commun : construction des scénarii (1j à 1,5j)	6
4. Arbitrage (1j)	6
5. Finalisation (0,5j).....	6
Livraison.....	7
Modalités de mise en œuvre	8
Lieu des travaux.....	8
Contact.....	8
Charge.....	8
Coût.....	8
Planning.....	9
Annexes	10
Forum Ouvert	10
Références	11

Objectif de la mission

L'objectif de la mission est d'accompagner l'association régionale des Cités Jardins d'Île-de-France dans la définition de sa stratégie de développement pour les 4 ans à venir.

Contexte

Un projet de collectivités pour préserver un patrimoine unique

Les Cités Jardins sont issues de visions urbanistiques et sociales utopistes inscrites dans l'époque de la révolution industrielle et développées au XX^{ème} siècle : combiner les avantages de la ville avec ceux de la campagne pour fournir des espaces de vie décents à la classe ouvrière. Reprises dans l'entre-deux guerres, elles ont fait florès en région parisienne dans le cadre des premières politiques publiques de logement social comme dans différentes autres régions et pays européens. Certaines ont disparu, certaines demeurent même si elles sont parfois menacées par des opérations immobilières. Elles témoignent de l'habitat populaire de ses débuts, années 1910, jusqu'aux années 1950.



L'association régionale des Cités Jardins (ARCJ) est née en 2015 pour préserver, valoriser et promouvoir ce patrimoine francilien commun à plusieurs collectivités et territoires et en fédérer le réseau. À cette fin, elle réalise diverses actions de sensibilisation, des études et recensements, organise des colloques, développe des partenariats. Sa communication est bien en place.

Répartis en 3 collèges, ses **45 membres** sont des personnes physiques et morales variées aux intérêts divers : collectivités publiques, bailleurs sociaux, opérateurs de tourisme, établissements d'enseignement, collectifs d'habitant·es et particuliers. Elle est animée par une coordinatrice-animatrice en CDI qui, secondée par une apprentie, occupe un poste à géométrie variable pouvant évoluer avec les besoins et que l'association souhaite définir davantage.

Sa situation budgétaire et financière est saine et pérenne, avec une ventilation 2/3 – 1/3 entre ressources propres (cotisations des membres) et subventionnements, et des résultats excédentaires sauf en 2022. De solides fonds propres équivalent au volume des charges jusqu'en 2021. S'établissant à 120 k€, ses produits comme ses charges ont presque doublé en 2022, année de la réalisation d'un important colloque thématique. Cette croissance est maintenant à absorber et stabiliser.

Des forces vives impliquées mais récemment affaiblies

Outre l'équipe salariée, la structure associative est animée par un **Conseil d'Administration** (21 membres), un **Bureau** (7 membres) et des **Commissions thématiques** actives. En 2020 puis 2023, la disparition de 2 membres très actifs laisse l'association sans chef de file à même d'entraîner les énergies.

La fin d'un cycle

Le colloque 2022 marque l'aboutissement du programme triennal 2019-2022. Il a suscité une forte mobilisation des membres et des scientifiques, s'est accompagné d'une publication et a enregistré une bonne couverture médiatique. Cette mobilisation peut fournir un bel élan à saisir et poursuivre.

Pour affronter l'avenir, l'ARCJ identifie plusieurs axes de travail :

- **Se redéfinir un projet fédérateur et mobilisateur pour les 4 années** à venir. Les réflexions ont été entamées. Nourries des pôles d'intérêt variés des membres, différentes pistes identifiées posent notamment la question de la cohabitation des objectifs locaux et nationaux voire internationaux.
- **Repenser son fonctionnement**, en redéfinissant les missions de chacun·e, membres et salariées, techniciens et représentant·es des collectivités, particuliers et personnes morales.
- **Réfléchir à l'élargissement sa base associative** à savoir ses membres.

C'est le premier point qui fait l'objet de l'accompagnement par le DLA.

Ma compréhension de l'enjeu

La réflexion stratégique vise **un nouveau souffle, non parce que les énergies seraient retombées¹ mais parce que le cycle précédent est arrivé à son terme et appelle une nouvelle mobilisation des acteurs de l'association dont les enjeux restent toujours aussi disparates²**. C'est un sujet de fond, qui n'est pas dicté par une urgence vitale qu'imposeraient des problèmes économiques ou humains ni par la remise en cause de l'objet associatif. Au contraire, celui-ci est maintenu, il est au cœur des réflexions. C'est à son service que la stratégie sera pensée.

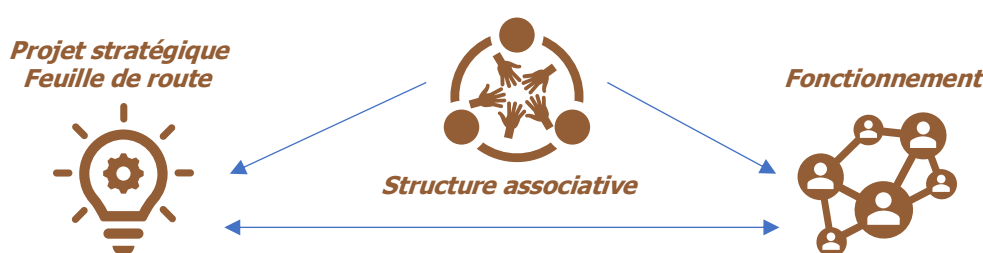
Les enjeux du projet stratégique me semblent comporter trois directions :

- **Vers l'extérieur** : l'enjeu porte sur la diffusion de la connaissance des Cités Jardins, leur rayonnement, leur notoriété aux dimensions régionale, nationale et internationale³
- **En local**, l'enjeu est la relation des Cités Jardins avec leurs habitant·es et riverain·es⁴
- **En interne**, la question de la relance du projet associatif doit trouver elle aussi des réponses dans le projet stratégique à 4 ans. Si elle est menée collectivement, l'élaboration de ce projet est en elle-même un moteur de relance de la dynamique associative (c'est me semble-t-il un des objectifs du présent DLA). Toutefois, cet élan de saurait suffire sur la durée et les ressources pour continuer de nourrir la dynamique devront faire partie des sujets pris en charge par le projet stratégique.

Ainsi l'établissement de scénarii chiffrés me semble-il être **une étape de la réflexion**, un bon moyen de clarifier les idées, articuler les actions envisagées et en évaluer la faisabilité pour définir le plan stratégique par arbitrage entre scénarii.

Je souligne par ailleurs qu'existe une dépendance entre le projet stratégique et le sujet du fonctionnement associatif, cette dépendance allant dans les deux sens :

- La stratégie peut partiellement déterminer les rôles - des salariées, techniciens⁵, instances bénévoles (CA, Bureau) et Commissions - selon les axes qu'elle choisit de développer.
- Réciproquement, le fonctionnement doit aussi être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie puisque celle-ci doit s'appuyer sur des ressources existantes à chaque échelle de temps (1 à 4 ans), ce qui est un des éléments qui déterminent les actions et le séquençage de la feuille de route. Ainsi, à mon sens, les actions liées à l'interne, au fonctionnement, doivent-elles figurer dans le plan stratégique (appui-conseil RH Uniformation pour préciser postes et missions par exemple).



¹ Le seul élément du diagnostic dans ce sens, dont je ne peux exactement mesurer l'impact, est la récente disparition de deux membres très actifs de l'association : Jean Pierre RESPAUT en 2020 et Ginette BATY TORNIKIAN en 2023.

² Ce qui constitue à la fois une richesse et une fragilité de l'association.

³ Pistes d'envergure nationale et internationale : Printemps des CJ, publication à destination touristique (guide d'un parcours des Cités Jardins) ou plus savante (recensement des œuvres, étude ethno-socio...), exposition itinérante, recensement national des Cités Jardins, recherche de "labels" patrimoniaux, naturels ou écologique nationaux ou européens, inscription au patrimoine mondial de l'humanité de l'UNESCO... À voir si la collaboration avec les CAUE, les étudiants d'archi voire les architectes des Bâtiments de France s'inscrit dans ce domaine ou le plus local en fonction des objectifs visés.

⁴ Le diagnostic mentionne la participation des habitant·es, le travail collaboratif avec les écoles, des concours amicaux inter Cités Jardins, les relations entre Cités Jardins... Peuvent s'inscrire dans cette échelle le fait de poursuivre les contacts avec des communes de CJ non encore membres ou développer la mission de centre de ressources de l'association (repérage d'appels à projets auxquels habitant·es et collectifs d'habitant·es peuvent candidater notamment...)

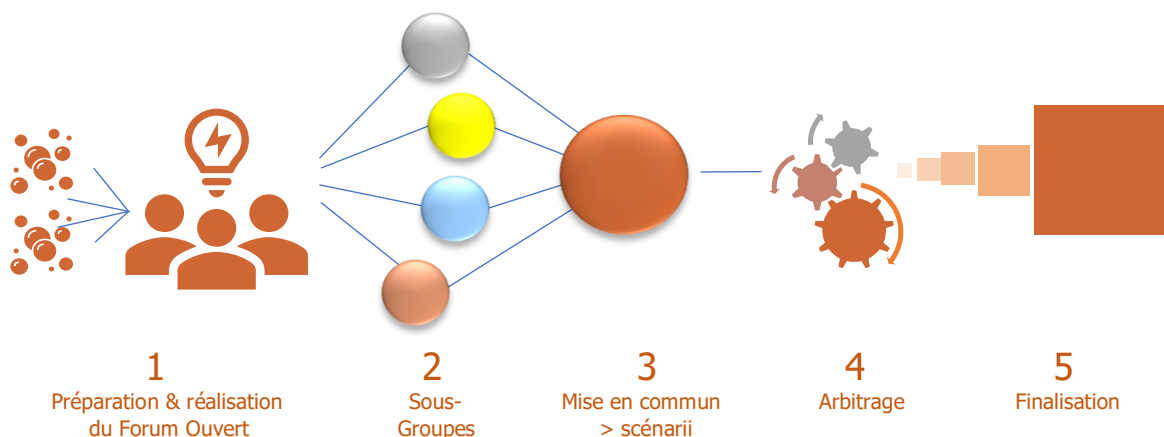
⁵ Je souligne que je n'ai pas tout à fait compris qui recouvrait ce terme. Nous le clarifierons le moment venu.

Méthodologie proposée

Dynamique globale

Comprenant que la mobilisation collective est au cœur de cette mission, je la mets en priorité dans la méthodologie proposée qui confie ensuite l'approfondissement des pistes à des sous-groupes avançant en parallèle avant de rassembler et arbitrer collectivement les idées.

1. La méthodologie proposée s'ouvre donc sur une mobilisation la plus large possible afin que le collectif qui constitue l'association (membres, techniciens⁶, salariées) embarque ensemble dans le processus que va accompagner le DLA.
2. Issus de cette étape de foisonnement de l'intelligence collective, des sous-groupes de travail se lancent en parallèle. De la sorte, tous les groupes ont conscience de la globalité dans laquelle s'inscrivent leurs réflexions sur les différentes pistes et axes apparus pour les approfondir et les chiffrer.
3. Leurs travaux convergent ensuite dans une mise en commun pour construire un ou plusieurs scénarii sur 4 ans.
4. Les scénarii ainsi construits sont présentés au collectif pour avis, débat et arbitrage.
5. Le scénario retenu est finalisé sous forme d'un plan stratégique à 4 ans avec sa feuille de route de mise en œuvre, aux mailles fines pour l'année à venir et plus larges pour les suivantes.



Mon accompagnement de ce parcours a plusieurs tonalités successives :

- **facilitation d'intelligence collective** "pure" aux étapes 1 et 2 ; utilisation du Forum Ouvert à l'étape 1, soutien des travaux à la demande et selon les besoins pour accompagner les sous-groupes,
- en étape 3 : regard extérieur neutre avec tonalité plus **conseil**⁷ pour classer et mettre en relation les pistes des sous-groupes, aider à identifier leurs interrelations et dépendances, ce qui permet de séquencer les scénarii et construire une vision globale consolidée de leur impact budgétaire,
- au 4, mon apport redevient **facilitation d'intelligence collective** pour l'animation des réflexions ainsi qu'au 5 que je n'accompagne pas intégralement, voir p.6.

Remarque : la démarche est ici une proposition. Elle sera confirmée / affinée lors du cadrage qui pourra l'amener à évoluer selon les précisions apportées par l'ARCJ.

⁶ Voir note 5 p.3

⁷ Non pas en expertise ou avis sur le fond mais en outillage de classement, priorisation et représentation systémique si besoin.

Détail des étapes

0. Cadrage et préalables (0,5j)

- Réunion de cadrage avec France Active Île-de-France et l'ARCJ pour :
 - Vérifier l'**adéquation entre les attentes de l'ARCJ et ma compréhension** du sujet exposée dans ce document
 - Valider la **méthodologie d'accompagnement** proposée ici et ses hypothèses
 - Définir le **planning** en détail et arrêter les premières dates
- Identification des acteurs et actrices :
 - La (ou les) référente(s) organisation : non décisionnelle, cette référente est mon interlocutrice privilégiée pour la préparation, le suivi et l'organisation des séances de travail.
 - Les 3 à 4 personnes qui vont constituer l'équipe de préparation du Forum Ouvert qui va entrer en action rapidement (voir 1.1 ci-après). Il serait idéal qu'elle puisse rester référente sur le fond tout le long de la mission.
 - Liste des noms, collègues et rôles de tous les membres concernés par cette mission.
- Rassemblement de l'existant : me sera transmise toute documentation concernant les réflexions déjà entamées sur les perspectives de développement ainsi que le plan stratégique 2019-2022.

1. Forum ouvert de lancement des réflexions (2j)

La réunion de lancement des réflexions rassemble le maximum de membres de l'association⁸, ses salariées voire des partenaires extérieurs si l'ARCJ le juge utile. Je la facilite avec le **Forum Ouvert (FO)**, cadre de stimulation de l'intelligence collective particulièrement bien adapté à une exploration tous azimuts d'une question donnée, parfaitement identifiée. Voir une brève présentation en annexe p.10.

1.1. Préparation (1j)

Le succès du Forum Ouvert dépend beaucoup de sa préparation. Elle est réalisée par une petite équipe décisionnelle avec laquelle je ferai 2 voire 3 réunions collectives (visio possible). Elle doit prendre en charge les points suivants :

- **La formulation précise de la question à traiter**, qui aura bien sûr trait au projet stratégique de développement de l'association sur 4 ans et sera fournie à tous les participant·es⁹.
- **L'identification, la mobilisation et l'information** en amont des participant·es.
- **L'identification d'une ou deux personnes pour m'aider** à mettre en place le cadre le jour venu (les espaces, les fléchages et affichages, le matériel à disposition, les livrets participants fournis...).
- **La clarification des résultats** qu'on en attend.
Ma proposition est que ces résultats soient : l'identification des pistes les plus porteuses de développement + la répartition des travaux d'approfondissement de ces pistes entre autant de groupes de travail + la composition des groupes. Elle sera validée / enrichie avec l'équipe.

1.2. Forum ouvert et lancement des travaux des groupes (1j)

Réunion d'une journée. On en sortira avec une mobilisation renouvelée, des groupes constitués sur la base du volontariat pour travailler sur les pistes évoquées en séance.


Remarque : il est difficile d'intégrer valablement des participations partielles, la dynamique créée par l'engagement de toutes sur la journée faisant partie du processus. Nous verrons ensemble lors du cadrage si cette option est réaliste ou non et je l'adapterai en fonction si besoin.

⁸ Quitte à ce qu'elle se déroule assez loin du lancement de la mission (1,5 à 2 mois ?) puisqu'il faudra prévoir du délai pour rassembler le plus d'acteurs et actrices possible.

⁹ Elle devra nécessairement appeler à discuter des pistes de développement de l'association mais pourra aussi inviter à réfléchir aux **critères de choix** entre différentes pistes.

2. Travaux des sous-groupes (0,5 à 1j de suivi¹⁰)

Chaque piste de développement à travailler est confiée à un groupe de travail qui s'organise à sa guise pour l'approfondir. **Sa mission a été cadrée par l'équipe de préparation du FO** : il pourra leur incomber d'identifier, pour la piste retenue, des actions précises à réaliser, leurs prérequis et les ressources nécessaires, d'identifier leurs impacts attendus, d'évaluer le risque qu'elles comportent (nature et niveau), de les placer dans le temps (avec éventuellement leurs étapes), de les chiffrer voire de réfléchir à leur évaluation.

 Je suis positionnée en **ressource** pour aider si besoin les groupes à avancer, me charge de les soutenir régulièrement, de savoir s'ils ont des difficultés et, si oui, de quelle aide ils auraient besoin. Je vois alors avec la référente et/ou l'équipe FO comment la leur fournir. Ainsi, j'accompagne le travail des groupes, je ne le mène pas ni n'y contribue sur le fond¹¹.

Remarque : la charge de travail des groupes est donc bien plus importante que la mienne. Je ne participe pas à leurs réunions de travail sauf demande d'animation des réflexions à chiffrer et voir ensemble.

3. Mise en commun : construction des scénarii (1j à 1,5j¹²)

La réunion de mise en commun des travaux rassemble au moins un·e représentant·e de chaque sous-groupe et l'animatrice-coordinatrice (voire l'équipe de construction du FO). Elle comporte deux phases que j'anime :

1. L'exposé détaillé, par chaque groupe, de la piste qu'il a approfondie
2. La mise en commun avec classement, identification des similitudes et dépendances, consolidation des ressources et budgets, séquençement et articulation en un ou plusieurs scénarii en tenant compte des critères retenus (voir note 9 p.5).

Remarque : si nécessaire, une seconde réunion de travail aura lieu.

4. Arbitrage (1j)

Les participant·es de la mise en commun présentent une synthèse des scénarii à l'instance délibérative ad hoc¹³ de sorte qu'elle puisse statuer – éventuellement après avoir demandé des approfondissements supplémentaires par endroits. Réunion d'1/2 journée.

Mon accompagnement porte sur la préparation, la facilitation et la convergence de la réunion.

5. Finalisation (0,5j)

5.1. Finalisation du livrable

Rassemblement des documents créés à chaque étape dans un rapport final de mission.

5.2. Réunion de restitution (1 à 2h)

Rassemblant au moins l'ARCJ et France Active voire d'autres partenaires que l'une ou l'autre partie jugerait utile d'inviter, cette réunion permettra un **retour d'expérience** : plus que la présentation de l'aboutissement des travaux eux-mêmes, le focus pourra être mis sur le chemin parcouru, les points particulièrement intéressants de son déroulement, la manière de surmonter les difficultés s'il y en a eu, les forces et outils que donne cet accompagnement pour affronter l'avenir.

¹⁰ Selon le nombre de groupes et les besoins d'accompagnement.

¹¹ Je pourrais toutefois et si besoin, mobiliser la ressource d'une conseillère DRAC jeune retraitée spécialiste notamment du label VPAH mais aussi de l'inscription au patrimoine mondial de l'humanité de l'UNESCO.

¹² Selon qu'une réunion suffit à faire converger les travaux en scénarii ou qu'il en faut une seconde.

¹³ Je n'imagine pas qu'il s'agisse d'emblée de l'AG. Une étape de consolidation avec le Bureau, le CA plus ou moins complet ou juste un petit comité émanant de ces instances me semble réaliste et nécessaire. À décider par l'ARCJ.

Livrable

Un **rapport final** mentionnant les partenaires de la mission¹⁴ présentera :

- Le rappel de la mission commandée et des objectifs visés
- Le résumé de l'accompagnement
- Le calendrier de travail réalisé et avec qui
- Une présentation de la méthodologie employée, des résultats obtenus, des difficultés et blocages éventuellement rencontrés¹⁵
- Les conclusions intégrant des préconisations de nature à renforcer la consolidation des résultats¹⁵
- Et présentant en annexe les justificatifs de présence et les documents produits à chaque étape dans le cadre de la mission : notes du FO, présentations des pistes par les sous-groupes, scénarii établis et scénario retenu quelle qu'en soit la forme (diagramme / texte / tableau) + les éléments de l'argumentaire sur leur intérêt, risque, coût.

Précision : le livrable rassemblera les éléments travaillés dans leur état établi en réunion sans retravail de finalisation par mes soins. Mon rôle étant celui de facilitatrice - et ma charge de travail étant bordée par le cahier des charges -, il laisse à l'association le soin de formuler et rédiger les présentations des productions à chaque étape et du plan stratégique final.

Soulignons que le parcours du plan stratégique au sein de l'ARCJ ne sera pas fini lorsque le DLA sera arrivé à son terme. En effet, outre les ajustements pour une formulation aboutie, il sera certainement prévu que, en aval de ce travail collectif que le DLA aura accompagné, ce plan soit présenté aux membres de l'association et validé collectivement, lors d'une Assemblée Générale je suppose.

¹⁴ À vérifier : France Active, CRESS IdF, Fond social Européen, DRIEETS, Banque des Territoires.

¹⁵ Je propose ces éléments que je reprends d'autres DLA car je les trouve intéressants. À vous valider ou supprimer cette proposition.

Modalités de mise en œuvre

Lieu des travaux

Certaines réunions peuvent se passer en visio (réunions de préparation du FO, suivi des sous-groupes).

Le Forum Ouvert doit en revanche se faire en présentiel.

Mise en commun et arbitrage gagneraient à être aussi réalisés en présentiel.

Contact

Je passerai par la référente pour les mises au point de planning et toute question ou difficulté que je rencontrerais.

Charge

La charge totale est estimée entre 5,5 et 6,5 jours dont 4,5 à 5 jours passés avec l'ARCJ (visio ou sur place) :

0. Cadrage et préalables (0,5j)
1. Forum ouvert de lancement des réflexions (2j)
2. Travaux des sous-groupes (0,5 à 1j de suivi selon les besoins et le nombre de sous-groupes)
3. Mise en commun : construction des scénarii (1j à 1,5j selon que nous faisons 1 ou 2 réunions)
4. Arbitrage (1j)
5. Finalisation (0,5j)

Remarque : dans l'enveloppe impartie, j'ai privilégié le fait d'accompagner le processus collectif à son terme via l'étape suggérée par le diagnostic et qui me semble très pertinente, celle des scénarii. Si l'association souhaitait une plus grande implication de ma part dans la formulation des documents à chaque étape ou du plan stratégique final, il s'agirait d'une charge et d'un coût supplémentaires à étudier ensemble.

Coût

La mission est facturée **5 000€TTC**.

Planning

Proposition de planning indicatif fondé sur les hypothèses et options suivantes :

- Un lancement fin août / tout début septembre
- Un délai d'au moins 6 semaines entre le lancement et le Forum Ouvert
- 2 mois de travail pour les sous-groupes
- Une mise en commun et un arbitrage fluides et enchaînés

	(Août)	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	(Fév)
0. Cadrage	■ ■ ■						
1. Forum Ouvert		■ ■ ■ ■ ■ Préparation	● ■ ■				
2. Sous-groupes				—————			
3. Mise en commun					○	●	
4. Arbitrage						○ ●	
5. Clôture						○	●

Remarque : telle que j'imagine la charge de travail des contributeurs et contributrices ARCJ au processus et la délicatesse des arbitrages à faire, le présent planning me semble optimiste bien qu'il dépasse presque les délais mentionnés dans le cahier des charges (en pointillés, une version encore moins vraisemblable mais qui le respecte mieux).

Un étalement sur 6 mois pleins me semblerait plus réaliste. Je serais ravie de me tromper sur ce point et, pour ce qui me concerne, un planning plus compact est possible.

Annexes

Forum Ouvert

Le Forum Ouvert est un **processus collaboratif** permettant à des groupes de traiter une thématique complexe en peu de temps grâce à l'ensemble des personnes réunies, en créant une dynamique de réflexion collective stimulante.

Imaginée aux États-Unis dans les années 80 par Harrison Owen, consultant pour les organisations en transformation, cette **méthodologie est basée sur l'auto-organisation, la créativité et la liberté d'expression**. Son ressort est de créer un climat favorisant l'initiative, la participation, la spontanéité, le partage, l'apprentissage et une compréhension mutuelle. Il permet de faire travailler ensemble des gens, d'une dizaine à plusieurs centaines, autour d'un thème commun en laissant une grande liberté aux participant·es. Il n'est pas en soi un outil de décision mais d'exploration qui provoque mobilisation, empowerment et inter-connaissance des participant·es.

Le Forum Ouvert met en place un cadre dans lequel les échanges se font selon des lois de fonctionnement précises et simples. Les **participant·es créent et gèrent eux-mêmes l'ordre du jour**, identifient les thèmes à traiter en divers groupes de travail simultanés sur le sujet commun de la séance.

Si les échanges et "la matière" qui va être brassée dans le Forum Ouvert sont imprévisibles puisque apportés par les participant·es, son **déroulement et sa logistique sont scrupuleusement bordés** et c'est à garantir ce cadre que veille le ou la facilitatrice.

Les 4 principes

- *Les personnes qui se présentent sont les bonnes*
- *Ce qui arrive est ce qui doit arriver*
- *Ça commence quand ça commence*
- *Quand c'est fini, c'est fini*

La "loi des pieds"

Si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose !

La mise en place d'un Forum Ouvert suppose :

- Savoir ce qu'on en attend : un brassage d'idées, le renouvellement d'une réflexion, un plan d'action concret... ?
- Définir une question qui fasse « enjeu » pour les participant·es
- Être prêt·e à se remettre en question
- Prendre en compte l'importance du travail préparatoire
- L'intégrer dans un dispositif participatif qui se poursuit : savoir à quoi vont aboutir les propositions et quelle suite sera donnée au travail produit par le Forum Ouvert.

Même si certain·es parlent parfois de "magie" du Forum Ouvert, l'incroyable efficacité de la méthode réside dans sa capacité à permettre l'auto-organisation : chaque participant·e poursuivant sa passion, son intérêt, il·elle engage dès lors facilement sa responsabilité.

En savoir plus :

<https://openspaceworld.org/wp2/what-is/fran/>

<http://www.forum-ouvert.fr/>

<http://christine-koehler.fr/>

<https://www.openspaceworld.org/languages/french/orderforfree.html>

L'Arec, colibris (> <https://colibris.ning.com/group/organiser-un-forum-ouvert-trucs-astuces>)

Références Christine Coutris

Maïeutique, accompagnement <ul style="list-style-type: none"> • Écoute, facilitation, coaching, accompagnement RH • Activation de l'intelligence collective, Forum Ouvert 	Relations partenaires <ul style="list-style-type: none"> • Facilité de contact et de mise en relation • Goût et adaptabilité à des interlocuteurs-interlocutrices variés
Gouvernance et organisation <ul style="list-style-type: none"> • Organisation, définition de poste, révision du fonctionnement • Co-définition du projet collectif et du modèle économique • Conduite du changement, pilotage, vision globale, évaluation 	Connaissance métier <ul style="list-style-type: none"> • Politiques et partenaires territoriaux : associations, collectivités, coopératives, fédérations, entreprises, réseaux, agences, institutions sectorielles, pôles et projets territoriaux

Intelligence collective, conseil en stratégie, accompagnement du changement

Ingénieur-conseil pour des grands comptes de la bancassurance et autres institutions (1992-2012) : organisation et stratégie ; coordination de projets, accompagnement du changement ; maîtrise d'ouvrage informatique.

Accompagnatrice de collectifs, facilitatrice d'intelligence collective sur différents thèmes : projet commun, stratégie, modèle économique, gouvernance et fonctionnement.

- *Collectif Les Grandes Personnes*, accompagnement à la remobilisation collective autour du projet commun (DLA 2022), redéfinition du fonctionnement (appui-conseil RH AFDAS en cours)
- *YMCA France*, facilitation de l'intelligence collective pour le séminaire de refondation du projet de réseau (2023)
- *Théâtre du Champ Exquis*, accompagnement à la formulation du projet sur 4 ans (2022)
- *FNCUMA*, participation à la facilitation collective du *Catalyseur*, projet France Relance d'incubateur mobilisant un éco-système d'une centaine de personnes (2021-2022)
- *Fort de Tourneville*, mobilisation de l'intelligence collective pour revitaliser le projet commun et accompagner la relation avec la Mairie du Havre (2021)
- *CNFPT* et *Réseau OPC* 2017, *YMCA France* 2016 : accompagnement à la mobilisation de l'intelligence collective (outils : Forum Ouvert, Word Café, Enquête appréciative...)

Autres missions dans le milieu associatif

- Chargée de co-conception du volet culturel et participatif de projets immobiliers : sites de *Inventer la Métropole du Grand Paris*, Nanterre - Les Groues, Immeuble de la ZAC Paris Rive Gauche pour COFFIM (2017-18)
- Intérim de la Responsable Administrative et Financière à *Mains d'œuvres* – 25 salariées, 1,3M€ (2016)
- Directrice de *Comme Vous Émoi* (Montreuil), lieu citoyen de création artistique - 4 salariés, budget 130k€, (2013 - 2015) : vision globale du projet collectif et son développement, animation de la vie associative, administration et gestion - Conception et mise en place des actions en lien avec les acteurs de territoire - Recherche de financements, relations avec les artistes, les partenaires et les collectivités territoriales.

Investissement bénévole en association

- Présidente de *6Mettre*, lieu de création en arts vivant (Fresnes) et Collectif Feldenkreis depuis 2020
- Ancienne membre active des CA de *Cineffable* (Paris), *Mains d'Œuvres* – lieu pour l'invention artistique et citoyenne (Saint-Ouen), *La Blanchisserie* – Collectif d'artistes intervenant dans l'espace public (Ile-de-France) (2011-2021), *La Métive* (Creuse).
- Présidente d'*ALIS*, compagnie de spectacle vivant (1987-2012) : vie associative, réflexion stratégique, suivi de conventionnement État - Région - Département – Cie

Formations

École Centrale de Paris, ingénieur économiste (1985)

Institut d'Études Politiques de Paris, section Politique, Économique et Sociale (1986)

AGECIF, Culture et partenaires publics (2013)

Observatoire des Politiques Culturelles, Direction de projet artistique et culturel et développement des territoires (Cycle National 2014)

Université Paris-Sorbonne, Master 2 de Coaching en entreprise (2022)

Christine COUTRIS

06 86 53 12 26

christine.coutris@numericable.fr

30bis rue Sedaine BP08 75 011 PARIS
Siret : 388473019 00023