



CR•DSU 2017-2022

**Construire ensemble
le laboratoire régional d'idées
au service des quartiers**



Sommaire

1/ Les fondamentaux du CR•DSU

2/ Les orientations du plan stratégique

3/ Les axes du plan stratégique

4/ Les conditions de réalisation

Préambule

- En 2016, les changements en cours (direction, nouvelle région...) et ceux à venir ont conduit le CR•DSU vers la nécessité d'élaborer un plan coordonné et partagé pour maîtriser son avenir et développer son projet associatif
- Méthode :
 - Une phase de diagnostic partagé : analyse documentaire, entretiens, restitutions collaboratives
 - Puis élaboration par groupes de travail (septembre à décembre 2016) des axes du plan stratégique : séminaires des 27 septembre et 30 novembre, constitution de groupes de travail mixtes composés de salariés et de membres du bureau, échanges en réunions d'équipe et en bureau
 - Avec l'appui de MémO, conseil en organisation et participation
- La forte mobilisation en interne a permis d'intégrer le changement dès la phase de conception du plan
- Ce plan stratégique a été validé par le Conseil d'Administration du CR•DSU du 8 février 2017



1. Les fondamentaux du CR•DSU

1.1 Nos cœurs de compétence

- Le CR•DSU est une association au service de l'ensemble des acteurs de la politique de la ville en Auvergne-Rhône-Alpes
- L'activité du CR•DSU est construite à partir de 3 pôles socles

1. Animation de réseaux d'acteurs

- Animation de réseaux d'acteurs
- Sollicitations par téléphone ou mail

2. Montée en compétences

- Cycle de qualification
- Journée régionale
- Intervention et formation

3. Capitalisation et diffusion de connaissances

- Site internet
- *Site & Cités*
- *Les Echos*
- *Les cahiers du DSU*
- Vidéos
- Cosoter
- Centre de documentation

1.2 Nos dates clés

- 1993 - Création du CR•DSU et publication du premier numéro des *Cahiers du DSU*
- 1995 - Recrutement du premier chargé de mission
- 2005 - Rééquilibrage entre le volet publication et les volets animation de réseaux et qualification
- 2006 - Atelier régional « Bilan et perspectives pour la politique de la ville en Rhône-Alpes »: 250 participants
- 2013 - Les 20 ans du CR•DSU: une journée anniversaire (200 participants) et un numéro spécial des *Cahiers du DSU*
- 2016 - Elargissement de l'activité du CR•DSU à la partie Auvergne de la nouvelle Région

1.3 Nos chiffres clés

- Un budget de 650 000 € annuel issu des subventions, des cotisations des adhérents et des prestations de services (intervention, formation)
- 800 participants annuels aux journées / cycles du CR•DSU, dont 50% de professionnels des collectivités locales, 25% du milieu associatif et 10% des agents de l'Etat
- Edition des *Cahiers du DSU* à 1000 exemplaires
- Une équipe de 7 salariés (soit 6,8 ETP)
- Une vingtaine de collaborateurs chaque année: chercheur, consultant, vidéaste, dessinateur, photographe...
- Un conseil d'administration de 25 membres, comprenant des élus, des professionnels des collectivités et des représentants associatifs
- 89 adhérents: collectivités locales, associations, individuel...



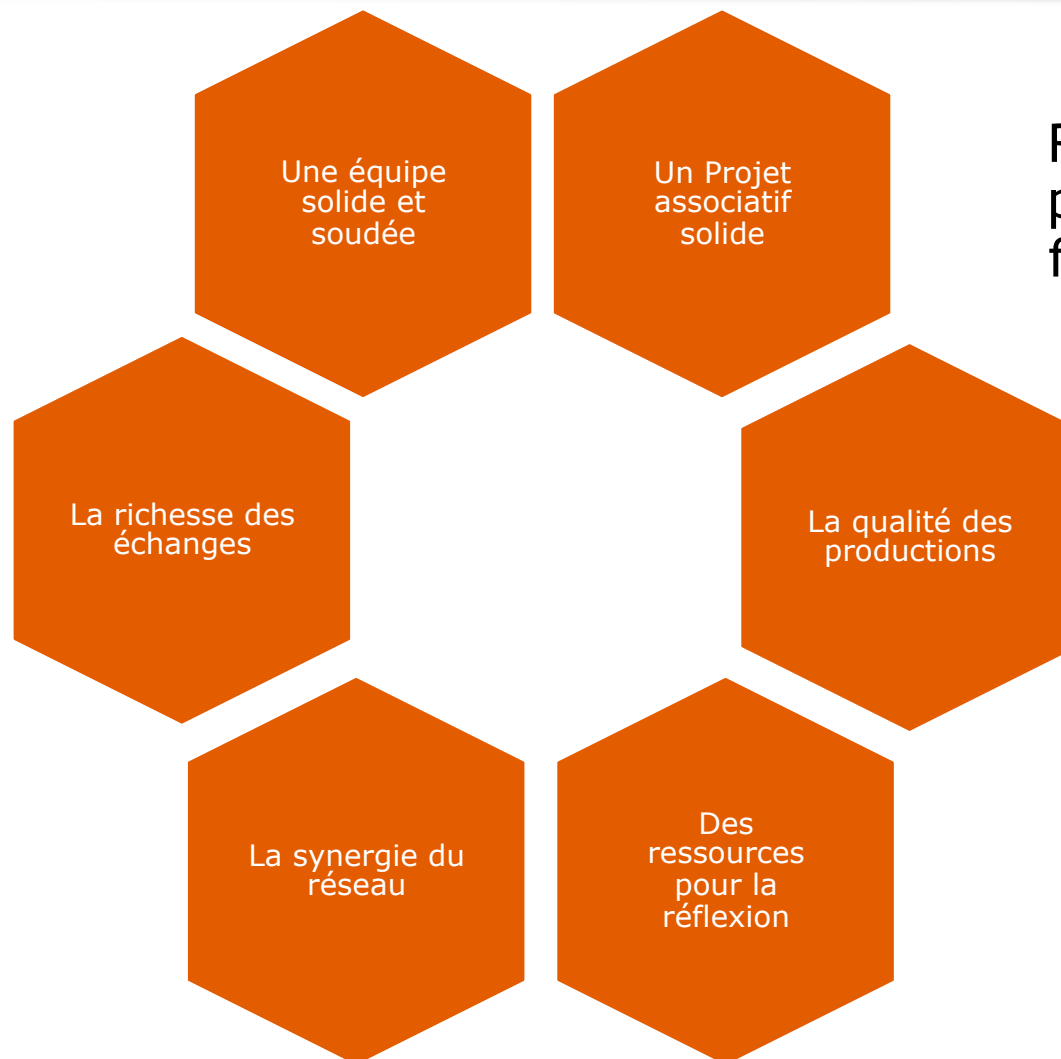
2. Les orientations du plan stratégique

2.1 Les orientations générales

Le conseil d'administration et l'équipe salariée veulent construire avec les adhérents et les acteurs de la politique de la ville le laboratoire régional d'idées au service des quartiers

- Entre 2017 et 2019, nous voulons conforter nos missions, diversifier et moderniser nos outils, renouveler la relation avec nos adhérents et fidéliser nos adhérents
- À partir de 2020, nous souhaitons confirmer notre positionnement régional et élargir la lutte contre les inégalités, en nous appuyant sur l'ensemble des droits communs (c'est-à-dire favoriser une préoccupation de tous en faveur des quartiers)

2.1 Les orientations générales



Renforcer et perpétuer les 6 forces du CR•DSU

2.1 Les orientations générales

En prenant appui sur les forces du CR•DSU, tout en ayant conscience des incertitudes liées à l'environnement institutionnel, le plan stratégique élaboré sur six ans s'articule autour des trois orientations suivantes:

- Des orientations de positionnement
- Des orientations économiques
- Des orientations de fonctionnement

2.2 Les orientations de positionnement

- **Le territoire d'intervention** du CR•DSU depuis 2016 est celui de la région Auvergne-Rhône-Alpes: le plan stratégique étend son intervention sur tout le territoire
- **Travailler dans un contexte d'instabilité de la politique de la ville:** le CR•DSU doit être en capacité de s'adapter pour accompagner et mobiliser les acteurs dans la définition et l'évaluation des orientations de l'avenir de la politique de la ville. Pour ce faire, il importe de continuer à innover et à renforcer les partenariats avec les réseaux et partenaires régionaux ainsi que celui inscrit dans le cadre du réseau national des centres de ressources politique de la ville
- **Apporter plus de services aux adhérents et les fidéliser**
- **S'adapter pour répondre aux besoins des conseils citoyens:** les statuts du CR•DSU prévoient la possibilité de répondre aux besoins de mise en réseau et de qualification de groupes d'habitants. À ce titre, notre mission d'accompagnement des conseils citoyens est à affirmer et à renforcer

2.3 Les orientations économiques

- **Faire évoluer notre modèle économique par une hybridation mesurée des ressources, dans le respect des engagements et du projet associatif**
 - Engager avec les partenaires financiers, après une baisse des financements « socle » depuis plusieurs années (notamment via les subventions), le maintien du niveau de 2016 pour répondre à la tension liée à des besoins de proximité, dans un contexte de plus grande dispersion géographique
 - Diversifier les ressources du CR•DSU en augmentant progressivement sa part d'autofinancement (adhésion, prestation, formation...)

2.3 Les orientations économiques

- **Faire évoluer le modèle économique sur 4 exercices (2017-2020) puis le stabiliser (2021-2022)**
 - Abaisser la part des financements « socle » dans le budget global, en passant de 68% (base 2016) à 60%, tout en maintenant le niveau des financements « socle » de 2016
 - Augmenter la part d'autofinancement de 32 à 40%, en augmentant les appels à projets spécifiques et les interventions-formations

**Budget prévisionnel CRDSU
2017-2022**

Produits d'exploitation	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Financement socle	446 000 €	68%	446 000 €	66%	446 000 €	63%	446 000 €	60%	446 000 €	60%	446 000 €	60%
Vente éditions	2 000 €	0%	2 000 €	0%	2 000 €	0%	2 000 €	0%	2 000 €	0%	2 000 €	0%
Appel à projets spécifiques	135 000 €	21%	148 000 €	22%	173 000 €	24%	198 000 €	27%	198 000 €	27%	198 000 €	27%
Cotisation	59 000 €	9%	63 000 €	9%	70 000 €	10%	70 000 €	9%	70 000 €	9%	70 000 €	9%
Intervention - Formation	10 000 €	2%	15 000 €	2%	20 000 €	3%	25 000 €	3%	25 000 €	3%	25 000 €	3%
Total produits d'exploitation	652 000 €		667 000 €		709 000 €		739 000 €		739 000 €		739 000 €	

2.4 Les orientations de fonctionnement

- **Engager un plan numérique** dans un souci d'une plus grande efficacité et d'une réponse adaptée aux exigences actuelles: refonte du site internet, changement du matériel informatique, usage de la vidéo, équipement en visioconférence
- **Consolider la gouvernance du centre de ressources:** conserver et adapter une vie démocratique tout en repensant l'organisation dans le cadre d'un territoire élargi



3. Les axes du plan stratégique

3.1 Les trois axes du plan stratégique

- A. Mieux répondre aux besoins de notre public en organisant la réponse par pôle, en développant l'offre de service (adhérent/non-adhérent) et en donnant l'envie d'adhérer

- B. Développer un ambitieux plan numérique pour moderniser les outils de travail et se rapprocher de notre public (adhérent/non-adhérent)

- C. Répondre aux ambitions du projet associatif par une organisation et des moyens adaptés

3.2 L'axe A: une organisation par pôles

- Objectif stratégique 1: Contribuer à l'animation des réseaux d'acteurs
 - Objectif opérationnel 1.1: Structurer et faire reconnaître notre mission d'animation de réseaux
 - Objectif opérationnel 1.2: Faciliter l'accès au service de questions/réponses
- Objectif stratégique 2: Structurer et développer les services liés à la qualification et la montée en compétence
 - Objectif opérationnel 2.1: Distinguer les services rendus aux adhérents et non-adhérents avec une tarification différenciée
 - Objectif opérationnel 2.2: Valoriser l'expertise du CR•DSU en tant qu'intervenant et formateur

3.2 L'axe A: une organisation par pôles

- Objectif stratégique 3: Moderniser et développer les modes de production des connaissances
 - Objectif opérationnel 3.1: Adapter le site internet aux attentes et usages de notre public (adhérent/non-adhérent) et former l'équipe à ces nouveaux usages
 - Objectif opérationnel 3.2: Proposer un nouveau contrat de lecture en facilitant l'accès aux publications (avec une différence entre adhérent et non-adhérent)
 - Objectif opérationnel 3.3: Valoriser et rendre visible la fonction documentation (papier et numérique)

3.3 L'axe B: un plan numérique

- Objectif stratégique 4: Développer un ambitieux plan numérique pour moderniser les outils de travail et se rapprocher de notre public
 - Objectif opérationnel 4.1: Proposer un nouveau site internet pour plus de ressources et de liens avec le public
 - Objectif opérationnel 4.2: Développer les vidéos
 - Objectif opérationnel 4.3: Favoriser le numérique dans les publications et numériser les ressources papier
 - Objectif opérationnel 4.4: Equiper l'association d'un matériel adéquat à son activité (base de données, réseau interne) et favoriser les liens avec notre public (visioconférence)
- Objectif stratégique 5: Développer un plan de communication
 - Objectif opérationnel 5.1: Réviser la charte graphique, produire une plaquette
 - Objectif opérationnel 5.2: réfléchir au nom et au logo

3.4 L'axe C: des moyens adaptés

- Objectif stratégique 6: Répondre aux ambitions du projet associatif par une organisation et des moyens adaptés
 - Objectif opérationnel 6.1: Pérenniser le modèle économique (convention, tarification, déménagement, rentabilité) et développer de nouvelles ressources par les projets et l'autofinancement
 - Objectif opérationnel 6.2: Adapter les ressources humaines (retrouver un poste de direction-adjointe, stabiliser l'équipe, accueillir des bénévoles et des stagiaires) et développer les partenariats stratégiques
 - Objectif opérationnel 6.3: Conforter le Conseil d'Administration (équilibre des territoires avec de nouveaux administrateurs, réflexion sur la place des adhérents, intégration des universités et autres partenaires)



4. Les conditions de réalisation

4.1 Les moyens

- Investissement
 - Plan numérique et communication : 45 000 €
 - Part en 2017 : 35 000 €
 - Part en 2018 : 10 000 €
- Budget de fonctionnement
 - 5 à 10% du budget global consacré au développement pour rechercher 285 000 € d'autofinancement dès 2020 (+90 000 €).

4.2 La mise en œuvre

Une responsabilité collective pour conduire le changement

Equipier	Action	Régularité
Comité des financeurs	Information	1 fois/an, en fin d'année
Assemblée générale	Bilan-suivi	1 point du rapport d'activité débattu lors de l'AG
Conseil d'administration	Bilan-suivi	1 fois/an, en fin d'année
Bureau	Bilan-suivi économique	2 fois/an
Comité de changement (bureau + équipe)	Bilan-suivi et orientations	1 fois/an
Direction	Pilotage	En continu, une réunion par semestre avec les chefs de pôle (1/trimestre en 2017)
Equipe	Bilan-suivi	Un point lors des réunions mensuelles
Chefs de pôle (Sylvain, Marjorie, Muriel et Fabien)	Animation du pôle	Une réunion de pôle par trimestre (1/mois au 1 ^{er} semestre 2017)

4.3 Les principales étapes: année 2017

- Premier trimestre
 - Elaboration du cahiers des charges du site internet
 - Passage au tout numérique pour *Sites & Cités*
 - Nettoyage de la base de données pour « supprimer » des envois gratuits des *cahiers du DSU*
 - Démarrage des journées payantes, avec un tarif différencié « adhérent/non adhérent »
 - Evaluation de l'opportunité de passer organisme de formation
 - Campagne de communication sur le processus de changement (via le site internet, une rubrique permanente dans sites & cités...)

4.3 Les principales étapes: année 2017

- Deuxième trimestre
 - Choix du prestataire du site internet
 - Passage au tout numérique pour *Les Echos*
 - Démarrage de la réflexion sur la base de données « acteurs »
 - Relance de la campagne d'adhésion
 - Recherche de nouveaux administrateurs (notamment élus) et réflexion sur la place des adhérents
 - Organisation d'une AG extraordinaire pour modifier les statuts (élargissement du nombre de places au CA et révision de l'article 10 des statuts)
 - Renforcement des partenariats (milieu HLM, universités...)
 - Veille sur les appels à projet
 - Campagne de communication sur le processus de changement

4.3 Les principales étapes: année 2017

- Troisième et quatrième trimestre
 - Lancement du site internet
 - Campagne de communication (charte graphique, plaquette, logo, changement de nom)
 - Amélioration de l'accès à la fonction documentation (via le centre de documentation papier et Cosoter - la base documentaire en ligne)
 - Réflexion sur la diversification des vidéos
 - Amélioration de l'outil questions/réponses en proposant un service différencié entre adhérents et non-adhérents
 - Campagne de communication sur le processus de changement