



NORD ACTIF
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



Diagnostic DLA

Le CHÂTEAU COQUELLE

Comité d'appui du 23 février 2016

Chargé de mission : Erick VAN LAETHEM

Numéro de dossier : 512



Région Européenne Entreprenante 2013



SOMMAIRE

DIAGNOSTIC DLA	3
I. FICHE D'IDENTITÉ.....	3
II. HISTORIQUE ET ACTIVITÉS DE LA STRUCTURE	3
III. LA STRUCTURE ET SON ENVIRONNEMENT	6
IV) MOYENS HUMAINS ET MATÉRIELS.....	8
V) STRATÉGIE COMMERCIALE ET COMMUNICATION EXTERNE	11
VI) ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	12
CONCLUSION ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT	16
CAHIER DES CHARGES DLA.....	18
I. PROPOSITION D'INGÉNIERIE DLA.....	18
II. AVIS DU COMITÉ D'APPUI	19
III. MODALITÉS D'INTERVENTION DU PRESTATAIRE CONSULTANT.....	19
ANNEXE 1 - CONSOLIDATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	21

DIAGNOSTIC DLA

I. Fiche d'identité

NOM de la structure : Le CHÂTEAU COQUELLE

Adresse : Rue de Belfort

Code Postal : 59240

Ville : DUNKERQUE

Téléphone : 03 28 63 99 91

Mail : direction@lechateaucoquelle.fr

Site Internet : www.lechateaucoquelle.fr/

Type de structure : Association

Numéro SIRET : 78 360435800029

Date de création : 1966

Agrément : non

Secteur d'activité : Culture, éducation populaire

Adhésion à un réseau : 50° nord & FFMJC

Nombre d'adhérents : 724

Prescripteur : DLA précédent

Présidente : Claudine HIVIN

Directeur/coordonateur : Paul LEROUX

Référent DLA : Paul LEROUX

Fonction : Directeur

Téléphone : 03 28 63 99 91

Accompagnements /financements Nord Actif passés : DLA en 2015 sur document unique

II. Historique et activités de la structure

Objet défini dans les statuts :

L'Association Le Château Coquelle a pour but le développement d'un projet d'action culturelle et artistique.

En cohérence avec ses statuts, le Château Coquelle développe les buts suivants :

Article 2 :

Cette association a pour but le développement d'un projet d'action culturelle et artistique.

Le Château Coquelle, qui constitue un élément essentiel de la vie sociale et culturelle d'un territoire de vie : espace international et transfrontalier, pays, agglomération, ville, communauté de communes, commune, village, quartier..., offre à la population, aux jeunes comme aux adultes, la possibilité de prendre conscience de leurs aptitudes, de développer leur personnalité et de se préparer à devenir les citoyens actifs et responsables d'une démocratie vivante.

Article 3 :

A cet effet, il met à la disposition de la population des activités culturelles et artistiques qui permettent à l'individu comme aux collectifs de construire des parcours de progression au travers de la pratique (ateliers et projets), de la création (projets et résidences de création, notamment à destination des artistes émergents) et de l'accès à la diffusion et à la connaissance et plus généralement, toute action ou toute opération à finalité culturelle ou artistique.

Historique :

Créée en 1966 sur la commune de Rosendaël, fusionnée à Dunkerque en 1972. La M.J.C. est installée depuis 1992 dans le Château Coquelle, vaste demeure bourgeoise du début du XX^e siècle, rénovée pour l'association et mise à disposition par la ville de Dunkerque. L'association est reconnue par la ville comme un des équipements culturels les plus importants au même titre que la Scène nationale, les musées, bibliothèque, Jazz club, Studio 43. Le 27 Mars 2013, lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, l'association procède à une réforme de ses statuts, devenant ainsi Le Château Coquelle. Cette mutation consécutive à de nouveaux choix institutionnels fait notamment suite à la sortie de la l'association du réseau de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

A terme a été conçu sur une base associative rénovée un centre culturel, portant une nouvelle forme de gouvernance. Ce centre culturel, appelé « Le Château Coquelle » développe les mêmes domaines d'actions que celles mises en œuvre précédemment (ateliers de pratiques artistiques et culturelles en amateur, le spectacle vivant et la photographie), avec un approfondissement significatif de la dynamique politique, culturelle et artistique de ces actions. Détachée de son lien fédéral, l'association met désormais en œuvre son projet de manière autonome en cohérence avec les partenariats existants.

Activités :

Activités en 2015 et en développement :

- **Les Rencontres Photographiques de Dunkerque** : en développement sur le territoire communal et extra communal. Le Château Coquelle a deux laboratoires de photographie argentique équipés, un espace photographique numérique, un lieu de conservation encours d'installation, une salle de documentation en cours d'installation, une salle d'activités et une salle d'exposition équipée. Deux personnels salariés ont des compétences en ce domaine. La photographie est pratiquement une activité originelle de la structure : les premiers porteurs de l'association (initialement MJC) comprenaient déjà des photographes amateurs. L'association a capitalisé plus de 20 expositions, 8 éditions de livres d'art, de multiples actions culturelles, des collaborations avec des artistes, des projets ambitieux ...
- **Récits sans frontières** : projet de développement des arts du récit. Le Château Coquelle ambitionne de faire du lieu le lieu référent en matière du récit et du conte, sur le territoire intercommunal et en collaboration avec d'autres territoires et lieux destinés au conte. Il propose également de développer la diffusion du récit et du conte sur l'ensemble du territoire intercommunal et à destination de tous les publics. Cette démarche se matérialisera par des ateliers, des stages, des formations et des masters class
- **Les Ateliers Chorégraphiques** : en cohérence avec l'engagement affirmé du Château Coquelle dans le développement de la danse sur le territoire, la Ville de Dunkerque propose la mise à disposition auprès de l'Association d'une Professeure de danse modern' jazz, afin de compléter son offre actuelle. Cette proposition permet donc d'imaginer un développement de l'offre de danse au sein du Château Coquelle. Actuellement, près de 250 adhérents suivent les activités de danse sur deux lieux de pratique, une salle au Château Coquelle, et à la salle Jacquard à Malo-les-Bains. Ce projet de développement sera l'un des points forts de l'accompagnement souhaité. A ce jour, le Château Coquelle propose 23 ateliers de danse (classique, contemporaine et gymnastique dansée). Certains adhérents suivent les cours de danse depuis plusieurs, voire une dizaine d'années. Dans ce cas, la structure les accompagne dans leur démarche d'inscription dans les conservatoires de danse, dans des compagnies ou encore lors de sélections pour l'Opéra de Paris. L'ouverture des ateliers à la stylistique du Modern 'Jazz permettra de drainer un public nouveau.

- **Les ateliers de pratiques culturelles et artistiques** : Le Château Coquelle s'attache à mêler les deux piliers, professionnel et amateur de l'action culturelle et artistique, dans différentes disciplines. Les ateliers de pratiques artistiques et amateurs du Château Coquelle développent un projet annuel spécifique à chaque support. Les professionnels et les bénévoles qui les encadrent se réunissent régulièrement afin de construire des collaborations entre les différents ateliers, mais aussi participer à des projets collectifs du territoire.

Projets de la structure :

- Le projet associatif est écrit. Il est constamment réactualisé en fonction de l'évolution des activités, des opportunités et en lien avec les changements de société.
- D'une façon générale, le Château Coquelle entend faire de la Culture le levier d'une transformation sociale.
- Les objectifs structurants du Château Coquelle :
 - Soutenir et structurer la création artistique en amateur et professionnelle en favorisant la création d'œuvres, la vitalité artistique et la présence d'artistes sur les territoires, en intégrant la préoccupation de l'emploi et du développement durable ;
 - Favoriser et améliorer les co-productions d'œuvres locales, régionales, nationales et internationales, en offrant aux artistes la possibilité de créer et de produire des œuvres, de les confronter aux regards du public et de contribuer ainsi à leur développement en les accompagnant dans leur recherche artistique ;
 - Soutenir la démocratisation culturelle sur le territoire en donnant à la population, accès aux formes contemporaines de la création d'œuvres et au patrimoine de qualité sous toutes ses formes ;
 - Promouvoir la richesse artistique en favorisant la diffusion d'œuvres, en stimulant les partenariats et la mise en réseau artistique et en encourageant la reconnaissance professionnelle.
 - Favoriser une mise en débat citoyenne de la société sur la base de la création artistique et dans une démarche culturelle adaptée.
- La stratégie et les objectifs de la structure à 5 ans :
 - Définir une stratégie de développement du Château Coquelle à moyen et long terme, portant sur différents éléments de contexte qui sont la redéfinition des territoires, des financements publics et des attentes exprimées par les différents acteurs du projet associatif.
 - Repenser le projet d'action de l'association au regard du contexte, dans les domaines principaux que sont la photographie, les arts du récit et la danse.
 - Adapter les méthodes de travail et les moyens en présence en lien avec la stratégie de développement et le projet d'action.

Un focus sur le projet d'action 2016 sera développé par la suite, car ce projet constitue le point de départ de la demande d'accompagnement, objet de ce diagnostic.

Synthèse Activités et Projets :

Le Château Coquelle, conformément à ses statuts définit des activités portant sur des demandes larges, un public amateur et professionnel, sur un territoire élargi et n'hésite pas à modifier celles-ci en fonction de l'évolution des demandes. En réussissant sa mutation de MJC en Centre Culturel, le Château Coquelle a su créer sa signature, être identifié comme un acteur culturel d'envergure dans et hors territoire. Amateurs et professionnels y trouvent un équipement de qualité. Le projet actuel sur lequel travaille l'équipe de l'association est structurant, conditionne l'exploitation des lieux pour les décennies à venir.

III. La structure et son environnement

1) Environnement socio-économique

➤ La zone d'influence ou territoire d'intervention

- Les activités du Château Coquelle rayonnent sur le territoire communal et extra-communal : quartier (Rosendaël), Ville (Dunkerque), agglomération (CUD). Cependant limiter à ce seul territoire la zone d'intervention de la structure serait réducteur : des actions sont menées dans d'autres territoires, des publications et expositions permettent au Château Coquelle de franchir les frontières territoriales.

➤ Etude de la concurrence

- Le Château Coquelle construit son offre en fonction de la réalité du territoire, l'objectif n'étant pas de proposer des activités déjà présentes par d'autres structures, mais bien de proposer des activités nouvelles et complémentaires, à visée amateur et professionnelle et en accord avec les orientations du territoire.

➤ Etude de la demande et de son évolution (clientèle potentielle ou de la part des partenaires (prescripteurs, financeurs) :

Les actions du Château Coquelle reposent sur une analyse de la demande faisant émerger plusieurs constats :

- Demandes des publics : les publics touchés par les actions du Château Coquelle souhaitent des activités culturelles et artistiques de loisirs, des activités culturelles et artistiques engagées, et des activités culturelles et artistiques formatives. A ces demandes s'ajoutent d'autres demandes liées à la proximité et à la spécificité des activités souhaitées.
- Demandes des partenaires :
La **Ville de Dunkerque** demande à l'association de favoriser l'accès du Château Coquelle à tous les publics, de développer des actions en dehors du territoire de proximité du Château Coquelle et de modifier le projet d'action de l'association afin de mettre fin au déficit structurel qu'elle vit depuis plus de 10 ans. A cela s'ajoutent des demandes spécifiques de travail de la Ville de Dunkerque dans les domaines de la danse et des arts plastiques.

La **CUD** sollicite le Château Coquelle pour un projet de développement des arts du récit sur le territoire, ainsi que pour des collaborations dans le champ des relations internationales (Demande récente).

Le **Département du Nord** sollicite le Château Coquelle sur des projets spécifiques (FDAJ, Fond Départemental d'Aide aux Jeunes).

La **Région** sollicite le Château Coquelle pour un projet de développement de la photographie à visée territoriale participative. Cette demande est à redéfinir au regard des mutations territoriales et des nouvelles réalités politiques.

L'**État** sollicite le Château Coquelle pour une démarche continue d'Éducation Populaire (Poste FONJEP) et sur des projets spécifiques (Ressources documentaires, ACSE).

2) Environnement partenarial

o Les partenaires opérationnels :

la **Ville de Dunkerque** (Mise à disposition locaux et personnels ; participation au fonctionnement des instances associatives)

la **CUD** (Participation aux instances associatives et au Comité de pilotage des arts du récit ; coopération directe dans la mise en œuvre de la communication du projet Récits sans frontières).

o Les partenaires financiers :

la **Ville** de Dunkerque, la **CUD**, le **Département** du Nord, la **Région** Nord Pas de Calais Picardie, l'**État** (Vie associative, Culture).

o Adhésion à un ou plusieurs réseaux : 50 ° Nord, FFMJC

o Situation et l'évolution prévisible des relations avec les partenaires et financeurs :

- Ville de Dunkerque : négociation en cours d'une nouvelle convention pluriannuelle
- Région Nord Pas de Calais Picardie : négociation à venir pour de nouvelles collaborations.

3) Environnement légal et institutionnel

- o Les activités de l'association sont encadrées par un agrément Jeunesse et Éducation Populaire : JLS N° : 59 JEP 1793 attribué par le Ministère de la Jeunesse et des Sports en date du 20 10 05

4) Relations bancaires :

- o Le Château Coquelle travaille avec le Crédit du Nord, agence de Malo les Bains - DUNKERQUE
- o l'association ne possède pas d'autorisation de découvert
- o la structure rencontre la banque une fois par an
- o l'association n'a pas recours au Dailly

Synthèse Environnement / Ancrage territorial :

Les instances locales sont fortement impliquées dans la structure. Le Château Coquelle organise ses activités en fonction des demandes, en dehors de toutes concurrences à des offres déjà existantes et en accord avec les orientations du territoire.

Le Château Coquelle entretient de bonnes relations avec ses différents partenaires.

IV. Moyens humains et matériels

1) Les Moyens humains

a. La Gouvernance/ direction :

Composition du bureau :

Fonction	Noms et prénoms	Profession
<i>Présidente</i>	Claudine HIVIN	Retraitée
<i>vice-président</i>	Guy GERVAIS	Enseignant Arts plastiques
<i>Secrétaire</i>	Clémentine VERRONS	Retraitée
<i>Trésorier</i>	Isabelle GABORIT	Entrepreneur

Nombre d'administrateurs : 25

Nombre de bénévoles réguliers : 5

Direction : Paul LEROUX

Qualité de la gouvernance :

- 5 à 7 réunions du bureau et CA / an
- La qualité de la gouvernance et de la direction est bonne
- Le Directeur décide pour le quotidien
- Le Bureau décide pour le développement
- La Présidente détient la signature pour les conventions, contrats, chèques et courriers. Le trésorier détient la signature pour les chèques. Le Directeur détient la signature pour les contrats artistiques, courriers, devis et factures.
- La Présidente, sur autorisation du CA attribue les budgets
- La Présidente décide en cas de problème
- Procédure de contrôle et d'évaluation :
 - Procédure continue de contrôle et d'évaluation par la hiérarchie au sein du personnel et par le Bureau et la CA sur le Directeur en interne.
 - Procédure de contrôle et d'évaluation par les partenaires financeurs
 - Procédure de contrôle et d'évaluation annuelle des comptes par l'Expert comptable et le Commissaire aux comptes.

b. Les salariés

Nombre de salariés : 16

Dont contrats aidés : 0

Fonction :	CDI	CDD	Total ETP	Nb et Type de contrats aidés
Directeur	1		1	
Directrice adjointe administrative	1		1	
Employés administratifs	2		1.03	
Chargés de mission culturels	3		2.43	
Personnels de service	2		1.97	
Professeurs de danse	2		2	
Professeurs d'ateliers	5		1.06	
Total :	16		10.49	

c. L'Organisation Interne

- Un organigramme fonctionnel est établi
- Des réunions d'équipe sont planifiées : 1 réunion en fin d'année et à la rentrée, et une par mois. , tous les 15 jours une réunion de travail par secteur d'activité est programmée (Photographie, arts du récit, danse, administration, ateliers de pratique)
- Un plan de formation est conçu
- L'OPCA du Château Coquelle est UNIFORMATION
- La convention collective est celle de l'Animation
- Les comptes rendus des réunions annuelles et mensuelles sont édités
- toutes les réunions de travail font l'objet d'une évaluation de l'activité passée et de la prospective des activités à venir.
- Organisation de la fonction comptable et financière

	Oui/Non	Qui le fait ?
Existence d'une comptabilité ?	oui	Directrice adjointe administrative
Y-a-t-il un expert-comptable ?	oui	Alliance Expert Littoral
Y-a-t-il un commissaire aux comptes ?	oui	Mr VAUTRIN
Utilisation d'un logiciel comptable ? Si oui, lequel ?	oui	Cador Compta Expert
Edition des paies du ou des salariés et déclarations sociales ?	oui	Alliance Expert Littoral
Existe-t-il un logiciel métier ?	Partiel (Gestasso)	

	Oui/Non	Qui le fait ?	Est-ce de qualité ? (Non, moyen, bien, très bien)
Tenue / suivi d'une comptabilité analytique pour les structures ayant plusieurs activités ?	oui	Alliance Expert Littoral	Très bien
Edition de tableaux de bord ?	oui	Alliance Expert Littoral	Très bien
Y-a-t-il un prévisionnel ?	oui	Directeur	Bien
Y-a-t-il un prévisionnel de trésorerie ?	oui	Directeur	Moyen

2) Les Moyens matériels :

Local : la ville de Dunkerque met à disposition de la structure le Château Coquelle (Édifice construit au début du 20^e siècle).

La Ville met également une salle de danse (salle JACQUARD à Malo-les-Bains).

La ville projette de transférer la salle JACQUARD dans un bâtiment situé dans le parc du Château Coquelle, l'activité de danse existante dans le Château Coquelle sera regroupée dans le même lieu.

Il est nécessaire de préciser que le Château Coquelle a été mis à la disposition de l'association en 1992 et rénové pour cela au regard des actions de l'association à cette période là. Cette rénovation ne correspond plus aux actions actuelles de l'association ; notamment au regard des besoins de lieux de diffusion de la photographie et des arts du récit, ainsi qu'au regard des besoins de locaux d'apprentissage de la danse. Par ailleurs, dans une logique de diversification des captations des publics et des ressources de l'association, une réflexion sur la mise en œuvre d'un espace de restauration est à envisager.

Enfin, le Château Coquelle nécessite une rénovation complète de la toiture et de divers espaces intérieurs.

Matériels divers :

Parc de matériel adapté aux différentes activités de pratique, de diffusion, de création et de gestion de ressources dans les champs du spectacle vivant et des arts plastiques. Certains moyens matériels sont actuellement en cours de structuration (Diffusion du spectacle vivant, centres de ressources).

Synthèse Moyens Humains et Matériels :

Le Château Coquelle a une équipe relativement légère, avec un effectif administratif limité au strict minimum. Les relations internes à l'équipe sont réputées bonnes, les salariés sont engagés dans la bonne marche de la structure. Certains salariés ont des tâches dans plusieurs activités, y compris dans le fonctionnement général.

Les lieux, emblématiques de Dunkerque, ont besoin d'être remis en état, du point de vue accueil du public, confort mais aussi sécurité. Les orientations à prendre pour les prochaines activités et le recentrage de celles-ci dans ce même lieu, doivent s'accompagner d'une nouvelle structuration de l'équipement. C'est l'un des objets de cette demande d'accompagnement.

V. Stratégie commerciale et Communication externe

- Il existe une stratégie de gestion, comprenant une politique tarifaire adossée à l'évolution de l'indice des prix à la consommation et au regard des financements publics. Cette politique tarifaire tient aussi compte d'une analyse des seuils de rentabilité des actions ne disposant pas de financements publics. Par ailleurs, l'association s'efforce de développer des actions ne rentrant pas en concurrence sur le territoire.
- Le Directeur s'occupe de la fonction relationnelle, partenariale au sein de l'association
- Démarche et outils de communication :
Le Château Coquelle développe un plan de communication adapté à l'ensemble de ces actions, à l'exception de « récits sans frontières », qui dispose d'une gestion de la communication partagée avec la Direction de la communication de la Communauté Urbaine de Dunkerque.
- Le Château Coquelle dispose de moyens de communication tels que site, page Face Book, plaquettes, affiches, fiches pédagogiques, charte graphique et logo, lettre d'information, press book ...
- L'association participe au Forum des Associations
- L'image ou message que le Château Coquelle souhaite faire passer aux partenaires :

« La primauté est donnée à une mise en débat citoyenne de la société et du rapport de l'homme au monde, servie par une exigence culturelle et artistique »

VI. Analyse économique et financière

1) Analyse Economique

Modèle économique :

€	COMPTES PASSES						COMPTES PREVISIONNELS			
	31/12/2012	%	31/12/2013	%	31/12/2014	%	31/12/2015	%	31/12/2016	%
Chiffre d'affaires	33 816,0	20,7%	113 189,0	20,8%	120 855,0	23,6%	119 565,0	18,5%	133 675,0	22,2%
Autres subventions d'exploitation	127 667,0	78,2%	424 845,0	78,2%	382 295,0	74,8%	508 895,0	78,8%	461 870,0	76,6%
Transfert de charges et reprise sur prov.	1 768,0	1,1%	5 616,0	1,0%	5 840,0	1,1%		0,0%		
Autres produits d'exploitation	105,0	0,1%	-98,0	0,0%	2 256,0	0,4%	17 350,0	2,7%	7 400,0	1,2%
Total produits d'exploitation	163 356,0	100,0%	543 552,0	100,0%	511 246,0	100,0%	645 810,0	100,0%	602 945,0	100%
Autres achats et charges externes	68 234,0	41,8%	209 304,0	38,5%	183 221,0	35,8%	261 700,0	40,5%	212 085,0	35,2%
Impôts et taxes	1 628,0	1,0%	14 035,0	2,6%	3 822,0	0,7%	4 135,0	0,6%	3 995,0	0,7%
Salaires	92 344,0	56,5%	267 179,0	49,2%	270 056,0	52,8%	285 410,0	44,2%	285 170,0	47,3%
Charges sociales	13 234,0	8,1%	63 787,0	11,7%	67 217,0	13,1%	76 675,0	11,9%	94 325,0	15,6%
Dotations aux amortissements et aux prov.	1 265,0	0,8%	4 412,0	0,8%	2 462,0	0,5%	2 400,0	0,4%	2 400,0	0,4%
Autres charges d'exploitation	522,0	0,3%	993,0	0,2%	901,0	0,2%	5 490,0	0,9%	4 970,0	0,8%
Total Charges d'exploitation	177 227,0	108,5%	559 710,0	103,0%	527 679,0	103,2%	635 810,0	98,5%	602 945,0	100,0%
Résultat d'exploitation	-13 871,0	-8,5%	-16 158,0	-3,0%	-16 433,0	-3,2%	10 000,0	1,5%	0,00	0,0%
Résultat financier	459,0	0,3%	776,0	0,1%	391,0	0,1%		0,0%		
Résultat exceptionnel	4 533,0	2,8%	3 128,0	0,6%	3 914,0	0,8%		0,0%		
Résultat net	-8 879,0	-5,4%	-12 254,0	-2,3%	-12 128,0	-2,4%	10 000,0	1,5%	0,00	
modification date de clôture 2013 sur 4 mois										
Capacité d'Autofinancement	-7 614,0	-4,7%	-7 842,0	-1,4%	-9 666,0	-1,9%	12 400,0	1,9%	2 400,00	

L'évolution du chiffre d'affaires :

La structure est financée essentiellement par des subventions d'exploitation (75 à 80 %), le reste par des prestations (ateliers).
Le Château Coquelle ajuste les activités au niveau des subventions reçues : de ce fait, le niveau global d'activité a légèrement baissé de 2013 à 2014.

Analyse de l'évolution des subventions :

Subventions prévues et effectives sur **2015** :

Demande 2016

• Ville de Dunkerque :	368 945 € (en baisse par rapport à 2014)	354 570 €
• CUD :	73 000 € (pour le Festival des Contes et Récits)	73 000 €
• Conseil régional	8 000 €	8 000 €
• État (DRAC, politique de la Ville...)	31 050 €	19 800 €
• Fondation de France :	27 900 €	3 500 €
• Conseil départemental :	0 €	3 000 €
Soir un total de	508 895 €	461 870 €

Un prévisionnel de subvention 2016 en baisse sensible (10 %).

Maîtrise des charges d'exploitation et hors exploitation :

Les charges d'exploitation sont en corrélation avec les produits.

Évolution du résultat net et de la CAF :

La structure peine à trouver un équilibre, comme nombre de structures dans ce même domaine.

Quels sont les projets de développement et leurs impacts prévus sur l'activité ?

Point faisant partie de l'objet de la demande de DLA.

Synthèse situation économique :

Une santé économique fragile, Le Château Coquelle sort d'une procédure d'alerte lancée par le CAC en 2014.

Le Château Coquelle a pris l'initiative de travailler avec un cabinet comptable en 2014 (Cabinet Alliance Expert littoral) pour effectuer un intense travail de suivi budgétaire, prévoyant les baisses de subvention.

Dans cette même optique, l'association a augmenté en 2014 les tarifs de ces prestations de services.

La structure envisage de faire appel en 2016 au Fond d'Aide à la Vie Associative, ce qui permettrait de compenser la baisse des subventions.

2) Analyse Financière

€ ACTIF	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Immobilisations incorporelles	1,0	1,0	1,0
Immobilisations corporelles	8 102,0	5 316,0	2 853,0
Immobilisations financières			
Total Actif immobilisé	8 103,0	5 317,0	2 854,0
Stocks et encours		1 506,0	
Créances clients			
Subventions à recevoir			
Autres créances	9 270,0	23 998,0	16 260,0
Disponibilités et VMP	89 986,0	75 408,0	92 288,0
Total Actif circulant	99 256,0	100 912,0	108 548,0
Charges constatées d'avance et à répartir			
Total Actif	107 359,0	106 229,0	111 402,0

PASSIF	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Capital social			
Fonds associatifs			
Subventions d'investissement	4 015,0	5 143,0	3 774,0
Réserves			
Report à nouveau	16 199,0	7 320,0	-4 936,0
Résultat	-8 879,0	-12 256,0	-12 128,0
Autres fonds propres			
Total Fonds propres	11 335,0	207,0	-13 290,0
Provisions pour risques et charges			
Dettes financières moyen/long terme			
Dettes financières court terme			
Dettes fournisseurs		1 120,0	1 194,0
Dettes fiscales et sociales	21 186,0	36 477,0	44 717,0
Autres dettes	6 803,0	5 880,0	3 227,0
Total Dettes circulantes	27 989,0	43 477,0	49 138,0
Produits constatés d'avance & Fonds dédiés	68 035,0	62 544,0	75 555,0
Total Passif	107 359,0	106 228,0	111 403,0

L'exercice 2014 montre que la situation financière de la structure est préoccupante, n'ayant plus de fonds propres par suite de déficits récurrents.

Le Château Coquelle a donc réagi en s'adjoignant les services du cabinet comptable (cité ci-dessus), en augmentant ses tarifs (augmentation annuelle de 3.5 %), une augmentation de l'adhésion (pour 2015), portage du festival du Conte et des récits, à effectif constant (effort du personnel à souligner).

Le Château Coquelle adapte aussi ses projets en fonction du résultat attendu et recherche des partenariats pertinents pour ses activités.

La structure actionne aussi dans la réduction des charges de fonctionnement (photocopies, entretien, fournitures ...)

Evaluation du financement du cycle d'exploitation :

€	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Ressources stables	11 335,0	207,0	-13 290,0
Actif net immobilisé	8 103,0	5 317,0	2 854,0
Fonds de roulement	3 232,0	-5 110,0	-16 144,0
Créances clients	0,0	0,0	0,0
Subventions et aides à l'emploi	0,0	0,0	0,0
Dettes fournisseurs	0,0	2,0	2,4
Dettes fiscales et sociales	72,3	38,6	47,9
BFR	-86 754,0	-80 517,0	-108 433,0
Trésorerie nette	89 986,0	75 407,0	92 289,0
<i>Dont Créances cédées **</i>	0,0	0,0	0,0

€
€
€
<i>(jours de C.A.)</i>
<i>(jours de subventions)</i>
<i>(jours d'achats)</i>
<i>(jours TVA+ch.soc.+impôts et taxes+I.S.)</i>
€
€
€

La structure conserve une trésorerie (Fond de roulement qui couvre le BFR), sans travailler sur les dettes fournisseurs et en restant sur une quarantaine de jours de dettes fiscales et sociales.

Evolution Prévisionnelle de la situation financière :

- Avec l'intégration du projet « Récits sans frontières », assorti d'un financement public et de recettes privées, le Château Coquelle a mis en œuvre une stratégie de redressement financier, visant à terme l'équilibre. Plusieurs exercices seront cependant nécessaires pour en faire l'évaluation effective.
- Projets d'investissement à venir : De petits investissements en matériels de diffusion en spectacle vivant et de mise en place de ressources documentaires sont envisagés dans les années à venir. Un investissement pour une rénovation / restructuration de l'équipement est en réflexion et dont le présent DLA est un des éléments facilitateur.

Synthèse situation financière :

La structure n'a plus de fonds propres. Un plan d'actions avec l'aide d'un cabinet d'expertise comptable a été mis sur pieds (des charges et projets mieux contrôlés).

Les premiers résultats sont attendus cette année. 2015 sera donc une année test.

CONCLUSION ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">▪ Une équipe professionnelle, flexible et engagée (le récent DLA sur le document unique et les risques a eu aussi un retour positif sur l'équipe)▪ Un lieu emblématique, regroupant les activités▪ Des offres adaptées▪ la « signature » Château Coquelle▪ les partenariats territoire et hors territoire▪ Travail actuel de réflexion interne et externe sur les perspectives du Château Coquelle▪ Travail partagé de renouvellement du conventionnement Ville de Dunkerque / Château Coquelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Celles des structures culturelles avec des financements publics en baisse▪ Un bâtiment qui a besoin d'être restauré et adapté aux activités à venir▪ Pas de conventionnement pluriannuel qui permettrait de voir à plus long terme▪ Des moyens limités
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">▪ Une demande certaine (collectivités locales, amateurs, professionnels ...)▪ Un lieu remarquable▪ Des partenaires possibles▪ Des activités à développer▪ Une forte mobilisation collective des acteurs du Château Coquelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Une baisse des subventions qui ne permettront plus le fonctionnement avec l'équipe actuelle et démotiverait les salariés▪ « L'état de santé du bâtiment »▪ Un accroissement de l'activité dans un niveau de moyens limité▪ Un renouvellement des instances associatives nécessaire

Les Besoins d'Accompagnement de la structure :

Problématique(s) repérée(s) :	Actions à entreprendre	Moyens mobilisables *	Comité du 23/02/2016
<p>1. La modification des subventions, les contingences économiques, l'opportunité du déplacement de la salle de danse JACQUARD amène le Château Coquelle à repenser son programme d'activités, les lieux et l'organisation générale. A cela s'ajoute les réflexions sur la pénibilité au travail, objet du précédent DLA.</p>	<p>En fonction des contraintes économiques, de la prise en compte de la pénibilité des tâches, des orientations prises, travailler avec la structure à la réécriture du projet du Château Coquelle. L'écriture du projet aura les qualités rédactionnelles propres à permettre la présentation de celui-ci aux partenaires publics, financiers et techniques. Il s'agira bien d'une <u>réflexion de fond sur la réhabilitation fonctionnelle</u> pour les 50 ans à venir et non pas d'une remise à niveau de l'existant.</p>	<p>DLA ind</p>	<p>Accord sur cette 1ère phase. Un budget de 3 500 € est alloué sur cette thématique</p>
<p>2. Les lieux mis à disposition par la Ville demandent à être réhabilités et la répartition des locaux revus en fonction des activités. La salle de danse JACQUARD va être démolie, l'ensemble des ateliers danse devant être regroupés dans une salle jouxtant le Parc. Toutes les réfections et le changement de typologie des salles en fonction des activités nouvelles demandent un investissement sans aucune mesure avec les possibilités propres au Château Coquelle.</p>	<p>Étudier les pistes de financement pour réaliser ces travaux : partenariats, mécénats, souscriptions publiques, privées, crowdfunding ...</p> <p>Aider la structure dans le montage de dossiers de ce type, tout en veillant à la visibilité du propriétaire</p> <p>Une idée serait de profiter des 50 ans du Château Coquelle (qui seront fêtés le 14 mai 2016) pour présenter ce projet.</p>		<p>Cette thématique n'est pas validée : L'accompagnement prévu au point 1 permettra de faire valider le projet par la Ville de Dunkerque et de déclencher alors l'étude de pistes de financement.</p>

La Ville de Dunkerque, propriétaire des lieux, est informée de la démarche et sera associée dans cette rénovation de la stratégie de la structure.

CAHIER DES CHARGES DLA

I. Proposition d'ingénierie DLA

Contexte et Enjeux de l'accompagnement :

Pour continuer de répondre aux enjeux de la vie culturelle et de l'éducation populaire du territoire, le Château Coquelle doit repenser son projet et adapter les lieux occupés aux nouvelles orientations prises, en fonction des financements accordés pour le fonctionnement.

D'autre part, les lieux et en particulier le Château proprement dit, ont un besoin de réhabilitation (vétusté prononcée de la toiture et des huisseries, inadaptation aux activités pouvant être facteur de risques, redéfinition fonctionnelle des lieux...).

L'enjeu de l'accompagnement souhaité est de définir un cahier des charges du projet restructurant, réhabilitation et transformation, fonctionnalités de l'ensemble, tenant compte également de l'ergonomie générale (avoir à l'esprit le pénibilité, les risques...).

~~L'autre enjeu est de définir les multiples pistes de financement, sous ses diverses formes publiques et privées et de donner au Château Coquelle les moyens de cette réussite, par la constitution d'un dossier de présentation demande de financement.~~ **Le volet recherche de financement n'est pas intégré dans cet accompagnement.**

L'enjeu global pour la structure est de pouvoir pérenniser ses actions dans un cadre normé, fonctionnel et sécurisant, permettant de donner ses chances à la structure de conserver ses équipes.

Mission DLA	Type d'ingénierie DLA	individuelle
	Nature de l'appui (sphères)	Audit stratégique et organisationnelle, conduite de projet, recherche de financement
	Résultats / impacts attendus	Réorganisation fonctionnelle et pérennisation de la structure
	Période prévue	mars à juin 2016

Finalité attendue de l'accompagnement DLA :

L'accompagnement permettra à la structure de posséder un projet conceptuel, redéfinissant la fonctionnalité des lieux, en fonction des activités présentes et à venir. Ce projet aura la qualité propre à être présenté aux partenaires publiques, financiers et privés et pourra servir de base à une recherche de financement.

II. Avis du comité d'appui

Le présent document sera porté à la connaissance du comité d'appui pour avis consultatif. Il est tenu à la confidentialité¹.

Comité d'appui sollicité le :	23 février 2015
-------------------------------	-----------------

Avis et commentaires du comité d'appui :

Accompagnement validé sur le point 1 (CF page 17).
La point 2 ne sera donc pas vu dans cet accompagnement.

Avis opérateur DLA sur « cofinancement » :

Structure ayant déjà bénéficié d'une ingénierie DLA : Oui X Non

Si oui, avis sur le cofinancement par le bénéficiaire : Oui Non

Pourcentage de cofinancement éventuel : la grille de cofinancement donne 0 %

III. Modalités d'intervention du prestataire consultant

Vous trouverez ci-dessous les modalités d'intervention du prestataire consultant, en lien avec l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) auquel vous avez répondu et consultable à l'adresse suivante :
http://www.cressnpdc.org/IMG/pdf/ami_npdc.pdf

1) Calendrier de réalisation :

Les prestations d'accompagnement devront démarrer dès la notification faite par l'opérateur DLA, à l'issue du choix du prestataire.

Le délai de réalisation est de 4 mois.

Il comprend la production du rapport final, sauf retard dû aux commanditaires.

2) Budget

Le coût de l'intervention, comprenant la rédaction et la présentation du rapport final ne doit pas excéder : **3 500 € TTC, tous frais compris².**

3) Dépôt des dossiers :

Le prestataire devra fournir, a minima par mail, à l'opérateur DLA, NORD ACTIF, pour le **22 mars 2016** :

- une présentation de sa structure et de ses références,
- une proposition méthodologique répondant au présent cahier des charges,
- un budget détaillé distinguant les différentes phases (nombre de jours et prix de journée),
- un calendrier de l'intervention.

¹ Cf ; règlement comité d'appui de l'opérateur DLA

² Nota Bene : les aspects logistiques (transport, location de vidéo-projecteur, transmission des informations aux bénéficiaires, frais de reproduction) sont à la charge du prestataire.

4) Critères d'appréciation des offres :

Les critères de choix du prestataire chargé de la mission seront :

1. L'adéquation et pertinence de la proposition au regard des termes du cahier des charges :
 - *Contenu de la proposition : identification, compréhension du contexte et de la finalité de la mission*
 - *Méthodologie proposée : la présentation d'une trame d'entretien et la formulation des principales questions évaluatives et indicateurs de mesure seront des éléments forts d'appréciation de la compréhension de l'enjeu de l'étude*
 - *Le respect du calendrier envisagé*
 - *Le coût global rapporté à la prestation proposée présentation de données budgétaires détaillées sur le nombre de jours d'intervention.*
2. Les références / expériences antérieures probantes des consultants intervenants à l'échelle du territoire régional.
3. La connaissance du secteur et plus largement des familles « économie sociale » et « solidaire ».

5) Contact :

ERICK VAN LAETHEM, CHARGÉ DE MISSION, e.vanlaethem@nordactif.org

NORD ACTIF, 677 AVENUE DE LA REPUBLIQUE, 59000 LILLE. TÉL : 03 20 74 18 81

ANNEXE 1 - CONSOLIDATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

La phase de consolidation fait référence à l'ensemble d'actions de suivi et d'évaluation suite à une ingénierie individuelle reçue par une structure ; Ces actions permettent d'appuyer la structure dans sa dynamique de changement, d'évaluer les effets de l'accompagnement et son appropriation, d'actualiser le plan d'accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins.

Cette phase de consolidation prévoit trois étapes :

- le bilan de l'ingénierie réalisé lors de la clôture de l'ingénierie,
- le suivi post ingénierie réalisé en N+2 : point sur la mise en œuvre du plan d'accompagnement, évaluation des effets de l'ingénierie, vérification de la cohérence du plan d'accompagnement, identification de nouveaux besoins,
- Evaluation et Mesure d'impact réalisé en N+2 : mesure des impacts de l'accompagnement sur l'évolution de la structure et collecte d'indicateurs (emplois et financiers) pour une valorisation au niveau national.

Le bénéficiaire s'engage à accueillir le chargé de mission DLA et lui transmettre les informations lui permettant de mener à bien cette phase de consolidation

I. EVOLUTION DE L'EMPLOI

Critères	Indicateurs	Barème	Notez en fonction du barème		Evolution
			...lors du diagnostic	...lors du Suivi	
Evolution du nombre d'emplois et pérennisation des postes	Nombre de salariés en CDI de droit commun	Nombre	16		
	Nombre de salariés en CDD de droit commun	Nombre	0		
	Nombre de salariés en contrats aidés	Nombre	0		
	Nombre d'ETP	Nombre	10.49		

II. APPRECIATION GENERALE

Signification note :

- 1 faible ou très insuffisant
- 2 insuffisant
- 3 moyens
- 4 satisfaisant, adapté correct
- 5 très bien ou très satisfaisant

	Au moment du diagnostic					Au suivi				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Projet associatif										
Est-il clair et actualisé ?				X						
Qualité du plan stratégique / plan de développement				X						
La structure et son environnement										
soutien du réseau ou de la fédération			X							
qualité des relations partenariales sur le plan opérationnel				X						
qualité des financements publics		X								
Connaissance de la concurrence directe et indirecte				X						
Maitrise de l'environnement légal et institutionnel				X						
Qualité de la relation bancaire			X							
Système de décision et gouvernance										
Vision claire de la répartition des pouvoirs de décision, des délégations...				X						
Clarté des rôles et responsabilités entre élus bénévoles (CA), bénévoles et équipe salariée				X						
Fluidité de la circulation des informations en interne et en externe				X						
Système organisationnel, ressources humaines et moyens matériels										
Clarté de la répartition des rôles et des tâches				X						
Formalisation des modalités internes d'organisation (ex organigramme, réunions d'équipe,...)					X					
souplesse de l'organisation				X						
Adéquation des moyens matériels		X								
Communication externe et stratégie commerciale										
Plan/stratégie de communication existant			X							
qualité des Outils de communication			X							
Stratégie commerciale			X							
Système Financier, organisation de la fonction comptable et financière ; outils de gestion et analyse économique et financière										
Utilisation efficace d'outils comptables et financiers (analytique, prévisionnels...)			X							
Situation économique		X								
Situation financière		X								