

207 rue du Maréchal Foch
59120 Loos
06 74 56 21 61
patrick.rosenfeld@cultureentreprise.fr
Patrick Rosenfeld, consultant, gérant

en coopération avec EXTRACITE



Kenneth Quiguer, consultant

ENTREPRENDRE ENSEMBLE
66 rue des Chantiers de France
59140 Dunkerque

Yassine Guerbas, chargé de projet

FRUCTÔSE
Port 2456, Quai Freycinet 4, Môle 1
59140 Dunkerque

Jean-François Masselot, président
Anna Czapski, directrice

le 26 mai 2014

FRUCTÔSE

59 Dunkerque

RAPPORT FINAL

DLA d'accompagnement individuel CONSTRUCTION D'UN PROJET D'ACTIVITE COHERENT PERMETTANT L'EQUILIBRE FINANCIER

RAPPEL DU PROJET

L'association **Fructôse** se donne pour projet d'être une base effervescente et solidaire dédiée au soutien à la jeune création et connectée à la ville et au monde. Il s'agit aujourd'hui de concrétiser la mise en place de cette base d'outils et de services qui vise à créer les conditions de l'émergence artistique dans l'agglomération de Dunkerque. C'est un projet d'expérimentation artistique, économique et sociale qui se veut transdisciplinaire, fondé sur une approche professionnelle et critique des pratiques.

Fructôse a pour missions de:

- assurer un portage des projets artistiques professionnels
- accueillir des artistes locaux ou extérieurs au territoire dunkerquois
- créer des liens innovants entre le milieu économique et le milieu culturel
- participer à l'animation culturelle, à la création de nouveaux liens sociaux
- participer à l'identification d'un lieu dunkerquois, le Môle 1, dans le cadre d'un projet de développement et d'urbanisation.

Elle décline ses missions à travers différentes activités :

- différents niveaux d'accompagnements, soutien à la production, diffusion, etc.
- des espaces de travail, en cours d'aménagement
- un suivi personnalisé sur des projets sélectionnés annuellement
- un programme annuel de résidences
- l'organisation d'événements.

Fructôse touche un public de 1 500 personnes. Elle travaille en partenariat opérationnel avec :

- les structures et réseaux : Malterie, Raoul, Domaine Musiques
- les réseaux internationaux : Lead, Art Factory
- les structures culturelles : 4 Ecluses, Bateau Feu, Plate-Forme, Piscine, ERBA, école de musique
- les relais associatifs locaux : Emmaüs, ADUGES, EPSM Bailleul et Armentières, etc.

Elle a pour partenaires financiers la Communauté Urbaine de Dunkerque, la Ville de Dunkerque, le Conseil régional (DPIR et Culture), le Conseil général, et entre dans le programme d'investissement et de fonctionnement de *Dunkerque - Capitale Régionale de la Culture*.

L'association compte 7 salariés représentant 3.8 ETP, et 40 bénévoles actifs, dont 9 sont membres du Conseil d'Administration.

Son chiffre d'affaires 2012 représente 58 000 €, soit 23% d'un total de 252 000 € de produits d'exploitation, alors que les subventions en représentent 76%. Le résultat net s'élève en 2012 à 53 000 €.

La problématique trouve son origine dans les opportunités qu'offre le réaménagement de locaux excentrés et vétustes qu'occupe l'association au Port Autonome de Dunkerque.

Avec le soutien de Dunkerque - Capitale Régionale de la culture, l'association a travaillé sur l'installation d'aménagements modulaires au sein des bâtiments qu'elle occupe, afin qu'ils correspondent à ses besoins. Les travaux sont en cours et dès le printemps 2014, l'association aura à sa disposition des équipements qui lui permettront d'y inscrire un nouveau projet d'activité et de développement.

- Le bâtiment *Les Mouettes* reçoit 30 ateliers individuels pour les artistes (20m² chacun), 10 ateliers pour les créations en volume (70m² chacun), une mezzanine de 300m², un atelier de sérigraphie et un espace pédagogique.
- Le bâtiment *4x4* reçoit deux scènes de répétitions amovibles et un cinéma ambulant dans un bus (le *Tati roulant*).
- Le bâtiment des *Douanes* continue d'accueillir les bureaux administratifs, des locaux de répétition et un studio d'enregistrement son.

N'ayant aucune garantie de disposer continuellement des locaux actuels, l'association, suivant en cela les préconisations de la CUD, a fait le choix d'investissements modulaires, lui permettant le cas échéant de les déménager.

Une fois les aménagements réalisés, l'association a pour objectif d'utiliser au mieux ses nouveaux équipements. Forte d'un investissement matériel (obtenu dans le cadre de l'opération « Dunkerque 2013 ») de près d'un million d'euros, elle souhaite aujourd'hui construire un projet cohérent et qui lui garantisse une pérennité dans le temps. Ses dirigeants souhaitent ainsi profiter de ce contexte pour revisiter le projet d'activités, afin qu'il permette, dans le respect du projet associatif, d'atteindre l'équilibre budgétaire, malgré la hausse des frais de fonctionnement.

Retenons encore quelques points d'appui et axes de progrès relevés par le diagnostic DLA :

- Un projet ambitieux dont l'objet social et culturel est bien posé
- De nombreuses idées de développement parmi lesquelles il faut faire des choix en cohérence avec les moyens de l'association
- Le travail actif de l'association pour diversifier ses ressources
- Le besoin de tenir le cap financier en 2014 dans une période économique peu propice
- Un prévisionnel 2014 potentiellement déficitaire.

De nombreuses pistes de développement sont encore sur la table : augmenter la participation financière des artistes, augmenter le nombre de ventes d'ateliers culturels, louer du matériel aux artistes, créer un bar-

restaurant associatif, développer et vendre des formations, développer l'activité de sérigraphie, faire de la sous-location de salle, ce que le bail ne permet pas aujourd'hui, etc.

L'enjeu pour l'association est de réviser son projet d'activités pour assurer sa pérennité. L'augmentation de la part des revenus issus de la vente de produits et services doit ainsi lui permettre d'équilibrer son budget. L'association étant de plus principalement composée de salariés intermittents du spectacle, une réflexion doit être portée sur ce mode de fonctionnement. Les dirigeants de l'association sont prêts, uniquement si le nouveau projet d'activité l'impose, à revoir la gestion des ressources humaines, en y intégrant des éventuels profils plus adaptés au développement des nouveaux projets. L'association a conscience d'avoir une équipe principalement issue du milieu artistique et de disposer d'une forte marge de progression sur les questions économiques et commerciales.

L'objectif du DLA était d'accompagner l'association pour construire un projet d'activité cohérent permettant son équilibre financier. Elle souhaitait ainsi profiter du contexte d'évolution de son outil de travail pour développer son fonctionnement. L'accompagnement devait particulièrement aider l'association à effectuer des choix parmi ses nombreuses idées de développement. Il visait à décliner le projet de manière opérationnelle, afin de déterminer des activités concrètes permettant de modifier les revenus liés à l'activité.

La mission répondait au besoin d'accompagnement de l'association pour développer ses activités et sa structure économique. A la lecture du cahier des charges, nous avons proposé un accompagnement pour lequel nous associons les compétences de nos deux cabinets.

CULTURE D'ENTREPRISE s'est spécialisée dans la stratégie de développement des structures sans but lucratif et dans l'approche des financements privés pour les associations.

Patrick Rosenfeld intervient auprès de nombreuses structures culturelles et de l'Economie sociale et solidaire, et en particulier auprès du réseau RAOUL pour la mise en place de stratégies de mécénat.

EXTRACITE, issue de la fusion des agences MULTICITE et EXTRA MUROS, est une agence de conseil et formation au service du développement local qui intervient notamment auprès du secteur associatif dans le cadre du développement stratégique du projet et de la diversification des activités.

Kenneth Quiguer est reconnu pour son expérience et son professionnalisme sur le champ du développement culturel, toutes esthétiques confondues (musiques actuelles, arts plastiques et visuels, spectacle vivant, lecture publique...), de la coopération culturelle territoriale, des financements européens en matière de culture et d'éducation / formation. Il est actif à titre professionnel ou bénévole au sein de nombreuses structures régionales agissant dans ces secteurs d'activité.

L'accompagnement de l'association devait ainsi porter sur la conception de son projet associatif et de son plan de développement :

- Définition d'une stratégie de développement des activités en conformité avec le projet associatif
- Définition d'une stratégie de développement et de diversification des ventes de produits et services
- Identification des partenariats possibles
- Analyse des moyens humains nécessaires à l'atteinte des objectifs

Pour atteindre cet objectif, nous proposons une démarche d'accompagnement consistant à transférer des outils méthodologiques à l'association, en la guidant activement pour qu'elle produise elle-même son plan de développement et définisse ses moyens, et en lui donnant les outils d'élargissement de ses cibles.

PARTICIPANTS

L'accompagnement a été assidument suivi par Anna Czapski, Marjorie Scherier et Marlène Hagnéré. Le président Jean-François Masselot s'est activement joint aux moments clés du DLA, ainsi que le CA de l'association. Stéphane Clerc, de la CUD, s'est joint au suivi du DLA, aux côtés de Yassine Guerbas d'Entreprendre Ensemble.

CALENDRIER DE LA MISSION

CADRAGE ET POSITIONNEMENT DU PROJET	24.01.2014
ANALYSE FONCTIONNELLE ET STRATEGIQUE.....	31.01.2014
IDENTIFICATION DES LEVIERS ET FREINS AU DEVELOPPEMENT.....	14.02.2014
ANALYSE FONCTIONNELLE ET STRATEGIQUE.....	21.02.2014
CONSTRUCTION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE.....	24.02.2014
ANALYSE FONCTIONNELLE ET STRATEGIQUE.....	28.02.2014
CONSTRUCTION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE.....	18.03.2014
.....	20.03.2014
ANALYSE FONCTIONNELLE ET STRATEGIQUE.....	25.03.2014
CONSTRUCTION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL.....	31.03.2014
.....	15.04.2014

BILAN INTERMEDIAIRE	15.04.2014
APPROFONDISSEMENT DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL.....	29.04.2014
RESTITUTION, BILAN, PLAN D'ACTION, PRECONISATIONS	16.05.2014
SUIVI	Pendant une période de 6 mois

DEROULE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Demi-journée 1

24.01.2014

1 demi-journée de présence dans l'association x 2 consultants

Intervenants : Patrick Rosenfeld et Kenneth Quiguer

en présence de Yassine Guerbas, Entreprendre Ensemble

CADRAGE ET POSITIONNEMENT DU PROJET

Ce premier temps est l'occasion de cadrer la mission, d'en établir le calendrier, et de commencer l'approche du projet.

- Travail sur l'objet de l'association
- Repositionnement du projet de développement des activités dans le projet associatif global en tenant compte du contexte local, régional et transfrontalier
- Validation et construction de la cohérence
- Visite du site d'implantation de Fructôse, analyse du projet architectural et du projet de fonctionnement afférent
- Recueil des documents nécessaires à une analyse approfondie de la situation (comptes détaillés, rapports d'activité, organigramme, contrats de travail, supports de communication, conventions avec les artistes et structures partenaires...)

Demi-journée 2

31.01.2014

1 demi-journée (4 réelles) en cabinet x 2 consultants

21.02.2014

Intervenants : Patrick Rosenfeld et Kenneth Quiguer

28.02.2014

Rendez-vous téléphonique avec Nicolas Verhille, CUD, le 28.02.2014

25.03.2014

ANALYSE FONCTIONNELLE ET STRATEGIQUE

Il s'agissait d'analyser les documents fournis et de tirer les premières conclusions de la première réunion afin de définir les thèmes de travail à soumettre à l'association et à ses parties prenantes lors de la séance de travail collectif suivante :

- La coopération territoriale : partenariats, modalités, objectifs...
- Les moyens financiers : quel modèle économique envisager pour l'avenir ?
- Les moyens humains : statuts des salariés / accompagnement et valorisation du bénévolat / mutualisations possibles...
- ...

Demi-journée 3

14.02.2014

1 demi-journée de présence dans l'association x 2 consultants

Intervenants : Patrick Rosenfeld et Kenneth Quiguer

Avec la participation collective du CA et des salariés de l'association

IDENTIFICATION DES LEVIERS ET FREINS AU DEVELOPPEMENT

En regard des buts que se fixe l'association et du travail en cabinet effectué suite à la première séance, nous avons examiné les forces et faiblesses de l'association, ainsi que les opportunités et menaces pour le développement envisagé. Ce travail d'investigation s'est fait en équipe, en impliquant administrateurs, salariés, bénévoles, artistes accompagnés, un partenaire associatif proches (Tout en Scène). La composition de ce groupe de travail a été déterminée par la directrice et le président de l'association.

Ce travail collectif a été effectué sur un modèle SWOT focalisé sur les notions du mix marketing.

Il en est résulté, en fin de séance, un dégagement des axes principaux à exploiter, et des lacunes à combler par l'association pour réussir son développement.

<u>Demi-journées 4-5-6</u>	24.02.2014
3 demi-journées de présence dans l'association	18.03.2014
Intervenant : Kenneth Quiguer	20.03.2014

CONSTRUCTION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE

Dans la continuité de la séance précédente, il s'agissait d'examiner avec la directrice et l'administratrice de production, l'adaptation du projet associatif au contexte renouvelé, le positionnement à adopter par rapport à ses différents partenaires (publics ou privés) ainsi que l'organisation interne à envisager pour répondre à cette stratégie.

Ont été ainsi abordés (de manière non exhaustive) les points suivants :

- La (re)définition des objectifs du développement envisagé
- La perspective d'évolution des relations partenariales aux niveaux local, régional et transfrontalier en fonction des axes de travail prioritaires et du contexte institutionnel (ex : échéances électorales)
- L'adaptation progressive des ressources humaines (repositionnement dans l'organigramme, formation, recrutements...)
- La définition des différents services proposés par l'association et leurs modalités de mise en œuvre, permettant de poser les bases du plan de développement commercial à 2 ans et d'une comptabilité analytique.

<u>Demi-journée 7</u>	31.03.2014
1 demi-journée (3 réelles) de présence dans l'association	15.04.2014
Intervenant : Patrick Rosenfeld	

CONSTRUCTION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Cette séance avait pour but, à partir du travail mené précédemment, de mettre en place une stratégie de développement commercial. Elle a été menée sous forme d'échanges pour que l'association produise elle-même sa stratégie à partir de la méthodologie proposée.

- **Produits et services**
 - Identification des produits et services proposés aux différents segments de publics et partenaires. Examen des prestations vendues ou délivrées. Segmentation entre activités lucratives et non lucratives.
- **Prix, tarification**
 - prix de revient
 - prix de marché
 - valeur perçue
 - prix de vente
- **Publicité, communication**
 - plaquette
 - relations presse
 - relations publiques
 - site internet
 - autres canaux de communication
- **"Place", distribution : aller à la rencontre et recevoir le public**
 - ciblage et segmentation des publics et clients
 - contact avec les clients, réseaux de prescription, contacts, partenaires ; organisation "commerciale"
- **Pilotage et plan d'action**
 - budget
 - ressources humaines
 - suivi, contrôle, indicateurs, tableaux de bord

BILAN INTERMEDIAIRE	15.04.2014
<i>en présence de Yassine Guerbas, Entreprendre Ensemble et Stéphane Clerc, CUD</i>	

<u>Demi-journée 8</u>	29.04.2014
1 demi-journée de présence dans l'association	
Intervenant : Patrick Rosenfeld	

APPROFONDISSEMENT DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Cette séance avait pour but de concrétiser formellement les choix, les orientations et de les planifier.

- argumentaires, supports
- validation des choix

- évaluation des premières démarches, impact des actions engagées
- construction du plan : objectifs hiérarchisés, moyens à mettre en œuvre, étapes, outils d'évaluation,

Demi-journée 8

non exécuté

1 demi-journée (0 réelle) de présence dans l'association

Intervenant : Patrick Rosenfeld

CIBLAGE DES FINANCEMENTS PRIVES - RAPPROCHEMENT DE NOUVEAUX PARTENAIRES, CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE

Cette demi-journée a été abandonnée d'un commun accord au profit de la construction du plan de développement stratégique, compte tenu également du fait que l'association suit un autre DLA relatif au mécénat.

Demi-journée 9

16.05.2014

1 demi-journée de présence dans l'association x 2 consultants

Intervenants : Patrick Rosenfeld et Kenneth Quiguer

En présence de Yassine Guerbas, *Entreprendre Ensemble*
Stéphane Clerc, *CUD*

RESTITUTION, BILAN, PLAN D'ACTION, PRECONISATIONS

A l'issue du travail mené avec l'association, nous synthétisons l'ensemble des choix et orientations retenus. Nous reproduisons la stratégie commerciale et le plan d'action au sein d'un rapport de fin de mission qui reprend également l'ensemble des préconisations opérationnelles (y compris le volet ressources humaines).

SUIVI

Pendant une période de 6 mois

Culture d'Entreprise et ExtraCité restent disponibles six mois après la fin de la mission pour accompagner l'association dans la mise en œuvre de son Plan de Développement.

RESULTATS

A l'issue de ce parcours, l'association dispose des moyens suivants :

- Stratégie et projet de développement des activités
 - remise à plat et réaffirmation du projet associatif et de sa pertinence
 - redéfinition / reformulation des activités de l'association et constitution d'une offre de services clarifiée
 - « démystification » des chiffres : la mise à plat des éléments financiers a permis de rassurer l'association et ses partenaires et de guider certains choix, notamment concernant les ressources humaines
- Stratégie de développement et de diversification des ventes de produits et services
 - identification de nouvelles ressources potentielles
- Pistes de partenariats publics et privés
- Réorganisation des ressources humaines
 - réaffirmation du professionnalisme de l'équipe et identification des besoins supplémentaires en termes de compétences
 - prise de conscience de l'équipe salariée par rapport aux enjeux

L'ensemble des résultats est joint en annexes.

Il est clair qu'à l'issue de cet accompagnement limité en volume, les conclusions restent incomplètes. L'association dispose maintenant des outils méthodologiques pour mener à bien son projet de manière structurée et cohérente, et d'un modèle de plan d'actions pour le réaliser. Les décisions budgétaires, ainsi que la capacité à recruter (et donc à disposer de temps pour finaliser la réflexion stratégique) seront déterminants pour le bon achèvement de l'accompagnement.

PLAN D' ACTIONS

Action	Qui	Pour quand	Objectifs	Moyens	Notes
Mise en œuvre des coopérations Halle au Sucre	Fructôse de façon autonome	immédiat	Bâtir un partenariat de proximité sur le môle 1	Rapprochement INSET pour événement formateurs 28-29 août 2014	
Hiérarchisation des plans court terme et moyen/long terme	Fructôse de façon autonome	15 juin	Finaliser la stratégie de développement à 3 ans	Mobilisation du CA	
Finalisation de la rédaction du plan marketing court terme	Fructôse de façon autonome	14 juillet	Préparer le plan d'activités du deuxième semestre		
Mise en œuvre du plan marketing court terme	Fructôse de façon autonome	en cours	Consolider le modèle économique de l'association	Organisation des RH	Résidences, conseil en production, cantine, etc.
Mise en œuvre du plan marketing court terme	Fructôse de façon autonome	en cours	Consolider le modèle économique de l'association	Organisation des RH	apporter une attention particulière aux relations avec les acteurs du territoire, et aux modèles économiques mis en œuvre dans ce cadre
Préparation et processus de recrutement	Fructôse de façon autonome	juin/ présentation et validation CA juillet-septembre/ annonce, entretiens, embauche	Préparer le développement futur	Mettre en place des procédures de recrutement	après aval CA Fructôse et financement CUD
Présenter un argumentaire devant le Conseil communautaire CUD (le recevoir ?)	Fructôse (de façon autonome, sur la base du plan résultant de ce DLA)	15 juin	Présentation du budget 2014 à la commission de juillet	Synthèse des éléments issus du DLA	
Mise en œuvre une politique de partenariats privés	Fructôse (de façon autonome, sur la base de l'argumentaire résultant du DLA mécénat)	voir calendrier actuel DLA mécénat, mise en œuvre au plus vite	Consolider le modèle économique de l'association	DLA mécénat	1. Bouclage offre prestation aux entreprises. 2. Démarche mixte vente de prestations et mécénat
Finalisation de la rédaction du plan marketing moyen/long terme	Fructôse avec accompagnement	30 octobre	Finaliser la stratégie de développement à 3 ans	Post-DLA ?	
Finalisation du budget prévisionnel 2015	Fructôse (nouvel administrateur) et expert-comptable	30 octobre	Préparer l'argumentaire BP 2015 pour les financeurs	Appui expert-comptable	Finalisation des clés de répartition des charges et produits
Mise en œuvre du plan marketing moyen/long terme	Fructôse avec accompagnement	à compter d'octobre 2014	Consolider le modèle économique de l'association	Organisation RH	
Points d'étape opérationnels	Fructôse de façon autonome	toutes les 2 semaines	Garantir la mise en œuvre opérationnelle du projet	Organisation RH	
Points d'étape stratégiques	Fructôse avec regard extérieur	tous les 6 mois	Garantir le partenariat avec les institutions	Mobilisation des partenaires	Création d'un comité de pilotage



FRUCTÔSE
59 Dunkerque

RAPPORT FINAL
DLA d'accompagnement individuel
CONSTRUCTION D'UN PROJET D'ACTIVITE COHERENT
PERMETTANT L'EQUILIBRE FINANCIER

ENTREPRENDRE ENSEMBLE

66 rue des Chantiers de France
59140 Dunkerque

Yassine Guerbas, chargé de projet
03 28 22 64 26
yassine.guerbas@eedk.fr

FRUCTÔSE

Port 2456, Quai Freycinet 4, Môle 1
59140 Dunkerque
www.fructosefructose.fr

Jean-François Masselot, président
Anna Czapski, directrice
03 28 64 53 89
fructose@fructosefructose.fr

CULTURE D'ENTREPRISE

207 rue du Maréchal Foch
59120 Loos
www.culturedentreprise.fr

Patrick Rosenfeld, consultant, gérant
06 74 56 21 61
patrick.rosenfeld@culturedentreprise.fr

EXTRACITE

LaGrappe
75 rue Léon Gambetta
59000 Lille
www.multicite.org

Kenneth Quiguer, consultant
07 63 07 57 31
k.quiguer@extracite.coop