

## DIAGNOSTIC – PLAN DE CONSOLIDATION

DLA 37

### I – Présentation de l'association : LA BOITE VOCALE

20/03/2007

Nom de l'association : LA BOITE VOCALE

Adresse : 5 rue Henri BARBUSSE

Commune : TOURS

Tél./Fax. : 02 47 38 12 48

Mail : info@laboitevocale.com

Date de création : association créée en 1996, école de chant créée en octobre 2002.

Numéro de SIRET : 40793127800052

Président

Jacky BRUN

Directeur

Emmanuel PESNOT, Directeur, chargé de la pédagogie et de l'artistique

Directrice / Contact DLA

Delphine CHARPENTIER, chargée de l'administration et la communication

Secteurs d'activité d'après nomenclature DLA :

1) CULTURE - CHANT

2) CUCS

Réseau associatif : FNEIJMA/UDEM

Effectif salarié : 18 salariés, soit 7 ETP pour 2006.

RDV diagnostic : 09/01/2007

A connu le DLA par : un salarié a participé à l'action collective du DLA "Comptabilité analytique" en 2005 via PITEAS, puis ont été informés sur le DLA par la FNARS (FSE-mesure 10B) et CulturOCentre.

➤ **Le Projet associatif (cf statuts) :**

1/ La transmission, la promotion, l'enseignement de l'art vocal sous toutes ses formes : développer et améliorer la santé vocale en France.

2/ Permettre, organiser, générer et fédérer les regroupements, l'échange et le partage d'expériences autour de la voix, du théâtre et de la scène.

3/ La promotion de la musique de jazz, de la musique classique, de la musique contemporaine et de la musique improvisée en France.

➤ **Services proposés – axes d'activités :**

Créée en 1996, sous le nom de la « Cerise Verte », la structure devient le 30 juillet 2002, "La Boîte Vocale". Elle rassemble des passionnés de l'enseignement du chant, désireux de créer en région une structure proposant un enseignement de haut niveau.

4 axes sont identifiés :

- Proposer un enseignement de qualité, dispensé par des enseignants formés aux répertoires qu'ils pratiquent,
- Former les élèves aux techniques corporelles et à l'expression scénique tout autant qu'à la technique vocale
- Donner aux adhérents l'occasion de se produire régulièrement sur scène
- Inviter régulièrement des pédagogues confirmés.

## II - Vie associative

### ➤ Les Bénévoles

	Nombre de personnes	Rôle et fonctionnement
Bureau	4	3 Commissions : - Budget - Communication - Evénement : les 5 ans de l'école en 2007
Conseil d'administration	9	Personnes ressources mobilisées ponctuellement
Bénévoles (hors Conseil d'administration)	<b>10</b>	
Adhérents	250	Adhèrent-ils à une charte ou projet associatif ? non
Bénéficiaires	250	On peut ajouter ici les bénéficiaires du volet social, qui sont inclus dans les adhérents (48)

	2003	2004	2005	2006
Nombre d'adhérents	210	220	202	250
Nombre de salariés	13	14	13	18
Nombre de bénéficiaires/usagers/clients	210	220	202	250

### Commentaire :

La gestion de l'association est assurée par l'équipe de direction. Les administrateurs sont eux-mêmes des chanteurs qui participent aux activités de l'association. La collaboration « Professionnel artistique et gestionnaire de projet/Administrateurs impliqués » doit rester opérationnelle.

➤ Les salariés

Intitulé du poste	CDD/CDI	Prise de poste – fin de contrat prévu en ...	Aide au poste	VOLUME ETP
Directeur artistique et pédagogique	CDI	2002	Cap'asso	1
Directrice chargée d'administration et de communication	CDI	2002	Cap'asso	1
Coordinatrice pédagogique/organisation concert	CDD	Fin en août 2007 (possibilité de renouveler 1 an)	CA	0,75
Chargée de développement (coordination du projet social)	CDD	Fin en juin 2008	CAE	0,85
Chargée du développement technique corporelle	CDD	Fin septembre 2008	CAE	0,68
13 intervenants enseignants				
<b>5 permanents et 13 intervenants = 18 salariés/an</b>				
<b>TOTAL ETP</b>				7 (pour 2006)

- Suivi / Encadrement des salariés : mise en place d'une direction en binôme (directeur artistique et direction administrative/communication)
- Répartition du travail : organigramme ?
- Convention collective : Animation Socioculturelle
- Politique salariale : aucune
- OCPA : l'association cotise à UNIFORMATION (les fonds sont peu utilisés)
- Formations du personnel salarié : pas de plan de formation formalisé.

La directrice administrative a suivi des stages auprès de l'ADATEC sur la gestion du temps, la recherche de partenaires publics, le mécénat culturel.

Pour les autres salariés intervenant artistiques, l'association privilégie l'autoformation entre les permanents : cela favorise le partage et la construction d'une pédagogie commune. De même, les salariés peuvent participer et donc bénéficier des masters class à destination des professionnels.

### III – Le marché : adéquation services/publics/territoires

➤ Détails des activités :

	FORMATION LOISIRS	FORMATION PROFESSIONNELLE	ACTION SOCIALE
<b>Action débutée en...</b>	2002	2003/2004	2006
<b>Objectifs</b>	Favoriser la pratique du chant à travers des cours de chant	Proposer des cycles de formation à destination des professionnels	Proposer des ateliers sur la voix et la prise de parole
<b>Publics</b>	<p>Tout public</p> <p><u>Données statistiques :</u> Public féminin à 75 % Public amateur cycles loisir : 30 % Public amateur avancé : 35%</p> <p>Stylistique : classique 35% Musiques actuelles : 60%</p>	<p>Chanteurs, musiciens professionnels</p> <p><u>Données statistiques :</u> 15% Professionnels</p>	<p>Personnes sans emploi, de moins de 26 ans, inscrites dans un processus d'accompagnement CIVIS Classique ou renforcé Et Personnes sans emploi bénéficiaires du RMI accompagnés par le PLIE</p> <p><u>Données statistiques</u> Bénéficiaires/Réinsertion : 20%</p> <p>60% de retour en formation ou emploi.</p>
<b>Produits / Tarifs</b>			<p>Financement initial : FSE mesure 10B en 2006 Financement PLIE/FIPJ : 31000 euros en 2007</p>

➤ Territoire d'intervention : essentiellement agglomération Tourangelle, pour le loisir et le volet social. Régional, voire national pour la formation professionnelle des artistes.

➤ Partenariat (autre que financier) :

- Soutien technique et lobbying de la part de la FNEIJMA , fédération nationale des écoles d'Influence Jazz et Musiques Actuelles.
- Partenariat et Appui technique important de la part de PITEAS (à la création surtout).
- Partenaires pédagogiques, artistiques, logistiques : Ecole Jazz à Tours, Ville de Tours/MACT, ESCEM, France Bleu.
- Etablissements culturels : Espace Malraux, le Plessis Théâtre, EMM de ST-Cyr et Joué-lès-Tours, la ville de Chambray les Tours et différents festivals locaux.
- Partenaires institutionnels : Ville de Tours, Mission locale, PLIE (ID FORSS Croix-Rouge, CREPI Touraine, Chambray emploi, Point relais emploi Maryse Bastié, Régie +...) AFPP, Start'up, Association solidarité Jocondienne, TVS Agglomération sud et ouest du Conseil Général d'Indre-et-Loire.

➤ **Ressources logistiques**

Locaux : l'activité se déroule en plein quartier des Halles, au cœur de Tours. La Boîte Vocale se dote d'un local de 120 m<sup>2</sup> équipé de trois salles de cours- 60, 30 m<sup>2</sup> et un studio de travail, sono, scène, piano, partitions, documentation...). La localisation est idéale pour le développement de l'activité, toutefois, l'espace administratif est très restreint.

Outils de communication

- ❖ Plaquette générale décrivant l'ensemble des activités
- ❖ Tracts, affiches...
- ❖ Un site Internet (<http://www.laboitevocale.com>)

## **IV - Informations juridiques et financières**

---

➤ **Pilotage financier/outil de gestion**

	OUI/NON	Commentaires
Dispositif de contrôle financier	OUI	Cabinet expertise sociale (In Extenso) : clôture des comptes annuels.
Bilan et compte de résultats	OUI	
Comptabilité analytique	OUI	Suite au FSE : pas encore totalement opérationnelle
Outils de gestion	OUI	A optimiser
Gestion du social en interne (paie, contrats de travail, déclarations...)	OUI	Cabinet expertise sociale (In Extenso) : gestion sociale, appui dans relations aux organismes sociaux.

➤ **Répartition des ressources**

Analyse des produits	2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Montant euros	%	Montant euros	%	Montant euros	%
Cotisations						
Prestations de services						
Subventions			23487		15700	
Aide à l'emploi			9754			
<b>TOTAL</b>						

Commentaires :

Les éléments fournis lors de l'entretien diagnostic du DLA ne permettent pas de procéder à une analyse financière complète.

➤ Détails des subventions

Subventions	Nature (fonctionnement, investissement, conventionnement)	2004/2005		2005/2006		2006/2007 (prévision)	
		Montant euros	%	Montant euros	%	Montant euros	%
Région Centre	Cap'asso 12700 €/ an sur trois ans					12700	
Conseil Général	Festival Vox Lyrica			500€			
FSE	Action de re- mobilisation public éloigné de l'emploi			22987€		€	
Ville de Tours	Cofinancement d'un emploi associatif					3000€	

➤ Indicateurs

	2004/2005		2005/2006		2006 /2007 (prévision)	
	Montant euros	%	Montant euros	%	Montant euros	%
<b>EXPLOITATION</b>						
Salaires	102663		138804		155600	
Subventions exploitation	18900		38167		49700	
Total produits	142195		186251		220500	
Total charges	<b>139885</b>		<b>196770</b>		<b>214800</b>	
Salaires/total charges		<b>73.34</b>		<b>70</b>		<b>72</b>
Subventions exploit°/total produits		<b>13.30</b>		<b>20</b>		<b>22</b>
<b>STRUCTURE FINANCIERE</b>						
Emprunt	<b>0</b>		<b>8000</b>			
Fonds associatifs	<b>332</b>		<b>-10187</b>			
Total BILAN	<b>17844</b>		<b>48409</b>			
Emprunt/total BILAN				<b>16.5%</b>		
Fonds associatifs /Total BILAN		<b>1.87%</b>				

Analyse du résultat	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007 (prévisions)
Résultat exploitation			2217	-9945	5719
Résultat financier			93	-574	-800
Résultat exceptionnel					
<b>Résultat net</b>	<b>-572</b>	<b>-3172</b>	<b>2310</b>	<b>-10519</b>	<b>4919</b>

Commentaires :

Depuis 2002, l'association réussit tout juste à équilibrer son projet. Le déficit de 2005/2006 s'aggrave et atteint -10500 euros, les fonds associatifs deviennent négatifs à -10187 euros. A cela s'ajoute la mobilisation de plusieurs aides à l'emploi qui accentue la dépendance financière de l'association.

## V – Perspectives

---

➤ **Pistes de projets 2007-2008 :**

Née d'une initiative totalement privée, la BV commence à obtenir une certaine reconnaissance.

De solides partenariats ont été instaurés avec des structures très institutionnalisées comme le CEPRAVOI, l'école Jazz à Tours, l'Espace Malraux, les écoles de musique de l'agglomération de Tours, (y compris le CRR de Tours).

Le cycle de formation professionnelle sera repensé et remodelé en 2007/2008, avec un volet création et une ouverture vers l'éducation nationale.

Le volet social sera lui aussi repensé et son champ d'action élargi.

Une offre en direction des entreprises est en cours d'élaboration, elle utilisera l'expérience acquise dans le domaine social.

---

### NOTE :

**Cette 1<sup>ère</sup> partie ne se limite pas à une simple présentation de l'association mais constitue la base du diagnostic partagé proposé dans le cadre du DLA.**

**En effet, cette partie permet d'analyser comment l'association se structure à travers 3 angles :**

- **sa vie associative**
- **son projet associatif, ses activités dans le marché et l'environnement**
- **sa structuration économique et outils de gestion comptable et financière,**

**et de proposer le plan de consolidation de l'association.**

**Sur cette base, le DLA propose de définir le ou les axes sur le(s)quel(s) il semble incontournable de mobiliser un prestataire pour enrichir le projet de développement de l'association et sa démarche de professionnalisation, d'un regard technique et objectif pointu.**

# PLAN DE CONSOLIDATION - ASSOCIATION : LA BOITE VOCALE

Nombre de postes à pérenniser :

18 emplois directs

Besoins d'accompagnement exprimés par la structure :

1- Recherche de partenaires financiers publics, privés

2- Qualification et formation des salariés

3 -Management et Gestion des ressources humaines

<u>POINTS FORTS</u>	<u>POINTS FAIBLES</u>
<p><b>Implantation du local idéal</b> car au cœur du centre ville.</p> <p><b>Vie associative :</b> forte implication des salariés dans le projet constitue une force pour l'association.</p> <p><b>Projet associatif enrichi par un volet social innovant</b> et porteur de résultat très intéressant pour les bénéficiaires. Ce nouveau projet induit une reconnaissance et crédibilité supplémentaire auprès des financeurs actuels et potentiels.</p> <p><b>Compétences techniques reconnues</b></p> <p><b>Compétences interne en communication</b></p> <p><b>Partenariat diversifié en développement</b> (nombreuses sollicitations pour de nouvelles collaborations) = <b>Reconnaissance institutionnelle.</b></p>	<p><b>Local</b> administratif restreint</p> <p><b>Gouvernance à optimiser :</b> définir la place des administrateurs et celles de l'équipe de direction dans les prises de décisions, recruter de nouveaux administrateurs.</p> <p><b>Situation financière :</b> Problème de trésorerie lourd aggravé par des fonds FSE tardifs. A cela, s'ajoute une mauvaise estimation des coûts.</p> <p><b>Compétences en gestion financière</b> à développer.</p> <p><b>Forte dépendance financière</b> à travers le nombre important d'aides à l'emploi.</p>
<u>OPPORTUNITES</u>	<u>MENACES</u>
<p><b>Vie associative :</b> le mode de collaboration « administrateurs/salariés » ressemble davantage à un mode coopératif.</p> <p><b>Projet associatif enrichi par un volet social innovant</b> pourrait déclencher des partenariats opérationnels avec d'autres acteurs de l'accompagnement professionnel et ainsi répercuter la sensibilisation auprès des partenaires financiers potentiels.</p>	<p><b>Le lourd problème de trésorerie récurrent et la forte dépendance financière pourraient fragiliser à court terme l'organisation interne et par conséquent la qualité des actions.</b></p>

Axes à consolider	Objectifs	Echéance	Moyen mobilisé
Gouvernance et vie associative	<p>Clarifier les rôles de l'équipe d'administrateurs et celles des salariés, et leur articulation.</p> <p>Recruter de nouveaux administrateurs</p> <p>Dynamiser la participation des adhérents à la vie associative</p>	Opérationnelle pour la saison 2007/2008	Moyens internes + Appui du réseau ?
Structuration économique	<p>Analyse financière permettant de dégager les pistes d'action pour rechercher l'équilibre financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse des coûts de revient,</li> <li>- analyse de la politique tarifaire</li> <li>- recherche de pistes de développement de nouveaux partenariats et de nouveaux financements</li> <li>- définition des conditions pour atteindre l'équilibre économique</li> </ul> <p>Positionnement sur le volet social à développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valoriser l'utilité sociale de cette nouvelle action</li> <li>- étudier les possibilités de compléter, diversifier, amplifier le volet social</li> </ul> <p>Reconnaissance artistique à valoriser pour obtenir des soutiens financiers à l'activité artistique des sociétés civiles et des collectivités territoriales</p> <p>Développer l'offre en direction du milieu de l'entreprise, et prospecter dans ce domaine.</p>	Juin 2007	Appui individualisé par un prestataire DLA  Avec sollicitation
Stratégie de développement et de consolidation			
Pilotage financier	<p>Développer les compétences en interne</p> <p>Aider le pilotage par la mise en place d'outils de gestion comptable et financière adaptés à l'activité et aux moyens de l'association</p> <p>Mise en œuvre opérationnelle de la comptabilité analytique</p>	Juin 2007	Recherche de formation par l'association  Appui individualisé par un prestataire DLA

# **CAHIER DES CHARGES ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL**

---

La mission concerne l'**association La Boîte Vocale**, dans le cadre de son plan de développement. Il ne s'agit pas d'un diagnostic approfondi, mais d'un appui portant sur les éléments détectés au cours du diagnostic initial réalisé dans le cadre du DLA. A cet effet, le prestataire devra permettre à la structure d'acquérir les compétences et outils nécessaires.

En accord avec le Conseil d'Administration de l'association **La Boîte Vocale**, l'accompagnement de cette association par un prestataire du DLA doit lui permettre de :

## ➤ **définir une stratégie de développement et de consolidation financière**

### *Objectifs de la mission :*

1. Procéder à une analyse financière détaillée permettant de dégager les pistes d'action pour consolider la situation financière :

- analyse des coûts de revient,
- analyse de la politique tarifaire
- recherche de pistes de développement de nouveaux partenariats et de nouveaux financements
- définition des conditions pour atteindre l'équilibre économique

2. Formuler des propositions et préconisations

3. Animer la réflexion des membres de l'association

4. Accompagner le choix stratégique, en étudiant parallèlement les possibilités de faire soutenir l'activité artistique, de développer l'offre en direction de l'entreprise, et les perspectives de développement du volet social :

- valoriser l'utilité sociale de cette nouvelle action
- étudier les possibilités de compléter, diversifier, amplifier le volet social

### *Résultats attendus :*

- Formalisation de la stratégie de développement et de consolidation à travers la co-production avec l'association d'un plan d'actions et d'un plan de consolidation financière détaillés.

## ➤ **d'appuyer sa stratégie de consolidation par des outils de gestion (financière, comptable et management) adaptés à l'activité et aux moyens de l'association**

### *Objectifs de la mission :*

1. Aider le pilotage par la mise en place d'outils de gestion comptable et financière adaptés à l'activité et aux moyens de l'association

2. Procéder aux améliorations du système de comptabilité analytique si nécessaire.

3. Appui à la mise en œuvre opérationnelle des outils de gestion.

4. Elaboration d'un nouvel organigramme, à travers la formalisation de fiches de poste pour les salariés et les administrateurs.

**Durée totale estimée à 6 à 9 jours** / Echéance : 30 juin 2007.

Prestataires présélectionnés : recherche en cours.

### **Méthodologie préconisée dans le déroulement de la mission :**

- La mission doit se dérouler en 2 grandes phases : 1ere phase d'analyse, d'animation, et de propositions entre 4 et 5 jours
- Selon l'avancée de la mission et l'aval des membres de l'association, présentation d'un plan d'action à l'occasion d'un comité de suivi de la mission au cours duquel le DLA et les partenaires de l'association seront associés. (*à prévoir en mai 2007*)- Auquel cas, un point intermédiaire avec la chargée de mission DLA sera organisée.
- La seconde phase sera plus opérationnelle et technique.

### **Approbation de la proposition d'intervention par l'association (date et signature) :**

**Aval des membres de l'association le 27/02/2007**

### **Commentaires de la chargée de mission DLA37:**

Le diagnostic a permis de dégager plusieurs axes à consolider.

Le DLA n'ayant pas vocation de répondre à la totalité des axes, nous proposons toutefois une mission globale, recherchant à renforcer le projet associatif par un appui à la définition d'une stratégie et par un appui technique.

Ces 2 missions se veulent complémentaires. Un point intermédiaire sera prévu.

**Avis CNAR culture – Claire ANDRIEU**

**le 05/03/2007**

Bonjour,

Suite à votre mail, j'ai sélectionné un certain nombre de prestataires correspondant à votre demande, dont vous trouverez les fiches de présentation réparties en deux fichiers :

- des prestataires connaissant bien le secteur des musiques actuelles, compétents en aide à la gestion et analyse financière et intervenant en région Centre
- des prestataires qui ne sont pas des "spécialistes" du secteur des musiques actuelles mais intervenant sur le secteur culturel pour leurs compétences en analyse financière, réorganisation et stratégie de développement.

Quelques remarques sur l'association en question :

Cette structure, composée de 5 salariés tous en emplois aidés est assez atypique dans ce secteur particulier des écoles de musique associatives, où la participation des usagers correspond habituellement à une part importante pouvant aller jusqu'à 2/3 du budget (cela n'apparaît absolument pas ici). Par ailleurs, la part des aides à l'emploi correspondantes dans le budget paraît sous-estimée au regard de ces 5 emplois aidés.

Pour vous permettre de situer cette association dans le paysage des écoles adhérentes à la FNEIJMA, je vous joins à ce mail deux extractions issues de l'enquête que nous avons menée en 2003 sur les emplois-jeunes dans 5 réseaux de musiques actuelles (dont la FNEIJMA justement), notamment la partie budgets.

D'ailleurs, je vous engage fortement pour des informations plus récentes, à prendre contact avec Stéphane Lesagère, directeur de la FNEIJMA (tel : 04 66 26 34 64 / [administration@fnej.org](mailto:administration@fnej.org)) qui peut tout à fait intervenir en amont d'une mission de ce type. N'hésitez pas à l'appeler pour lui

demander son avis sur cette structure.

Pour finir, le lien avec les collectivités locales est peut-être aussi à développer, d'autant plus qu'en ce moment se joue ce que l'on appelle l'élaboration des schémas départementaux d'enseignement musical. Pour faire vite, dans le cadre de l'aménagement du territoire et de l'harmonisation des interventions des différents niveaux des collectivités et de l'état, il s'agit de préciser un cadre pour les années à venir.

J'espère que ces premiers éléments vous seront utiles. N'hésitez pas à parler de tout cela le 14 mars prochain avec mon collègue Luc De Larminat qui est au courant.

Claire Andrieu  
OPALE - Opérateur délégué du CNAR Culture  
45 rue des cinq diamants 75013 Paris  
Tel : 01 45 65 20 00

## **PRESCRIPTIONS METHODOLOGIQUES ET FINANCIERES**

*(appel d'offre prestataire)*

---

### ➤ **Prescription méthodologique :**

La durée d'intervention est évaluée entre **6 et 9 jours**, incluant les interventions sur sites et temps de déplacements, la recherche et l'exploitation d'informations complémentaires, la rédaction, la présentation et l'envoi des conclusions à la structure et au DLA 37.

### Critères de sélection du consultant :

- conformité avec la commande : respect de l'échéancier et possibilité d'intervention dans l'échéancier
- compréhension des enjeux et lisibilité des étapes d'appui,
- description des outils et de la méthodologie, pertinence des outils proposés et des modalités d'appropriation de la démarche par l'association
- présentation des productions et modalités (par qui, avec qui, comment)
- qualité de l'intervenant : expériences sur le même thème ou la même filière
- justification des coûts

### ➤ **Tarifs et conditions de paiements**

Le paiement de la prestation interviendra à la fin de la mission d'accompagnement sur présentation d'une facture adressée à Insertion-Développement.

### ➤ **Calendrier de réalisation et durée :**

Cette prestation devra débuter en **avril 2007**, dès la signature de la convention structure porteuse du DLA 37 / prestataire / association bénéficiaire.

La présentation des conclusions devra être réalisée pour le **30 juin/2007**.

### ➤ **Délais de positionnement des prestataires extérieurs candidats :**

Les propositions d'interventions des prestataires extérieurs doivent parvenir à Insertion-développement par courrier au plus tard **02/04/2007**.