

## PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

### L'objet social

Selon ses statuts, l'association a pour objet de « promouvoir le goût de la musique et de la culture musicale par tous les moyens appropriés. A cette fin, à travers son projet pédagogique et d'établissement, elle dispense un enseignement de la musique, accessible à tous, en cherchant à réduire les obstacles physiques, financiers et culturels. (...) »

### La structure associative

L'association a été créée en 1974 à l'initiative d'un groupe de passionnés de musique qui souhaitent voire émerger sur leur territoire un centre musical ouvert à tous.

L'école de musique, soutenue par la commune de XXXXXXXX et le département, est aujourd'hui dirigée par un conseil d'administration de 12 personnes, essentiellement des parents d'élèves ou d'anciens élèves. Le CA se réunit une fois par mois environ ; les membres, aux compétences complémentaires, sont tous très investis dans la vie associative de la structure. Pour autant le projet pédagogique autour de l'enseignement de la musique est surtout porté par le directeur qui a une place au sein du CA.

Notons cependant que jusqu'à fin 2011 la municipalité était membre du CA ; 6 représentants avaient un droit de vote dans cette instance. La mairie a décidé de se retirer de cette instance ; les statuts ont été modifiés dans ce sens. Il a néanmoins été convenu qu'un comité de pilotage composé des partenaires financeurs de l'association soit tenu afin de rendre compte de l'activité.

### Implantation

L'école de musique est située dans le centre de XXXXXXXX, proche de la mairie.

Les locaux, pas adapté aujourd'hui pour recevoir tout type de public, disposent de 7 salles de cours. Une salle supplémentaire est souhaitée pour mener à bien le projet.

Les locaux font en revanche l'objet d'une mutualisation avec d'autres associations.

### Les activités

#### 1. Les cours

Les activités musicales dispensées par l'association reposent sur un projet pédagogique établi en 2007.

Le cursus d'étude proposé par l'école de musique inclut 3 disciplines :

- Formation musicale : solfège collectif 1 fois par semaine (entre 5 et 12 élèves)
- Instrument : individuel 1 fois par semaine – entre 1/2h et 3/4h par cours
- Pratiques collectives : ensembles et orchestres 1 heure par semaine. Les pratiques collectives ont été développées ces dernières années ; elles comptent 14 ensembles dont 7 permanents (chorale, ensemble de percussions, ensemble jazz, orchestre poussin etc.)

L'inscription à une discipline instrumentale implique la participation de l'élève à un cours de formation musicale et à au moins, une pratique collective.

Les cours sont dispensés à raison d'une fois par semaine par discipline et suivant le calendrier scolaire.

Des évaluations sont prévues en fin des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles avec un jury extérieur. Des contrôles continus sont également organisés prévoyant un bilan écrit 2 fois par an remis aux élèves et parents. Et enfin, l'école offre la possibilité pour certains de passer un brevet départemental organisé par l'AEMR chaque année.

#### 2. Les prestations musicales

L'association a proposé 20 concerts sur la saison 2010/2011 dont 11 sur XXXXXXXX (concert du jumelage, concert de Noël, concert des ensembles de musique actuelle etc.). Des concerts sont également organisés dans le cadre de l'appartenance de l'association au réseau Ecoly et SOL.

### 3. Les animations scolaires

L'école de musique assure des animations scolaires dans les écoles de XXXXXXXX en vue de sensibiliser les élèves à la pratique à la musique et/ou à la pratique d'un instrument spécifique.  
En 2010/2011 ce sont 4 animations en milieu scolaire qui ont été organisées.

#### **Le public**

L'association accueille un public très large et propose un cursus en fonction du niveau mais aussi de l'âge (de 5 ans à 18 ans et adultes).

Le nombre d'inscrits diminue de 15% entre 2009 et 2012, passant de 190 inscrits à 160.

Sur les 160 inscrits, nous avons 140 inscrits pour les 5 ans à 18 ans et 20 inscrits adultes.

#### **La politique tarifaire**

Adhésion fixe par famille = 30€

Les tarifs pour les Franchevillois sont calculés en fonction des revenus des familles. Ainsi pour un enfant le tarif peut varier de 94€ à 836€ (selon la formule choisie) et pour un adulte de 107 à 922€.

Concernant les familles extérieures à XXXXXXXX, les tarifs sont fixes et oscillent entre 275€ et 951€.

La grille tarifaire a été revue avec pour objectif d'attirer des familles ayant des revenus plus faibles mais ce changement de politique n'a pas eu les effets escomptés.

#### **Partenaires**

L'association inscrit ses actions au delà du territoire de XXXXXXXX en collaborant avec :

- le collège XXXX, l'école municipale agréée de XXXXXXXXXXXXXXXX: mise à disposition de professeurs pour des cours de formation musicale au collège, sensibilisation autour des instruments cuivre et ouverture vers les instruments de musique actuelle.
- l'ensemble des écoles de musique de l'ouest lyonnais regroupé au sein d'une association « XXXX » avec qui elle forme des orchestres à cordes, orchestre symphonique et brass band de cuivre.
- Les écoles de XXXXXXXX en développant des actions musicales,
- ...

## Le personnel

L'association s'appuie sur une équipe de 25 salariés, tous professeurs de musiques et un directeur de la structure à mi temps.

L'ensemble de ces salariés sont tous à temps partiel au regard de la spécificité de l'activité développée et représentent 6 ETP.

L'équipe de salariés se réunit environ 3 fois par an.

Un plan de formation a été élaboré sur l'exercice 2010/2011 pour un professeur de musique. Celui-ci bénéficie d'une formation continue diplômante du CEFEDM sur 2 ans.

L'association applique la convention collective de l'animation socio culturelle depuis une dizaine d'années.

## Le financement

### Bilans

K€ ACTIF	31/08/2009	31/08/2010	31/08/2011
Immobilisations corporelles	5,0	7,4	6,0
<b>Total Actif immobilisé</b>	<b>5,0</b>	<b>7,4</b>	<b>6,0</b>
Créances clients	0,0		
Subventions à recevoir	27,8	23,0	19,7
Autres créances	17,2	0,3	7,0
Disponibilités et VMP	63,8	69,9	40,7
<b>Total Actif circulant</b>	<b>108,8</b>	<b>93,2</b>	<b>67,4</b>
Charges constatées d'avance et à répartir	0,4	0,4	0,4
<b>Total Actif</b>	<b>114,2</b>	<b>101,0</b>	<b>73,8</b>
PASSIF	31/08/2009	31/08/2010	31/08/2011
Subventions d'investissement	0,1	0,1	0,0
Réserves	87,5	92,5	77,9
Résultat	5,0	-14,5	-33,6
<b>Total Fonds propres</b>	<b>92,6</b>	<b>78,0</b>	<b>44,4</b>
Provisions pour risques et charges			
Dettes financières moyen/long terme			
Dettes financières court terme	2,8		
Dettes fournisseurs			
Dettes fiscales et sociales	10,9	11,6	11,6
Autres dettes	1,2	1,7	2,4
<b>Total Dettes circulantes</b>	<b>14,9</b>	<b>13,2</b>	<b>14,0</b>
Produits constatés d'avance & Fonds dédiés	6,7	9,7	15,4
<b>Total Passif</b>	<b>114,2</b>	<b>101,0</b>	<b>73,8</b>

L'association a été constituée sans fonds associatifs mais les excédents engendrés les années précédentes lui ont permis de se constituer des fonds propres leur permettant ainsi de financer leur développement et leur cycle d'exploitation de manière très sereine. En effet, au 31/08/2009, les fonds propres représentent 81% du total bilanciel ; leur fonds de roulement représente ainsi 6 mois de charge.

Pour autant, la situation bilanciel se dégrade dès 2009 suite à 2 résultats déficitaires qui sont venus amenuiser les fonds propres de l'association : -52%.

Le niveau de fonds propres reste confortable (60% du total du bilan) mais il convient d'être vigilant sur les prochaines années pour assurer la pérennité de la structure. En effet si son fonds de roulement continue à diminuer, l'association aura de réelles difficultés pour financer son cycle d'exploitation. A noter que le délai de versement moyen des subventions avoisine les 190 jours.

La structure financière est cependant saine ; le niveau d'endettement est nul, les dettes fiscales et sociales sont honorées à temps et les investissements ont pu être réalisés grâce à leur niveau de fonds propres.

## Comptes de résultats

K€	31/08/2009	%	31/08/2010	%	31/08/2011	%
Chiffre d'affaires	122,8	100,0%	119,1	100,0%	113,5	100,0%
Autres subventions d'exploitation	61,5	50,1%	43,0	36,1%	38,0	33,5%
Transfert de charges et reprise sur amort.		0,0%		0,0%	2,5	2,2%
Autres produits d'exploitation	0,8	0,7%	0,3	0,3%	7,8	6,8%
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>185,1</b>	<b>150,8%</b>	<b>162,4</b>	<b>136,4%</b>	<b>161,7</b>	<b>142,5%</b>
Achats de marchandises et matières prem.	14,4	11,7%	4,8	4,1%	4,6	4,1%
Autres achats et charges externes	24,2	19,7%	21,4	18,0%	21,6	19,1%
Impôts et taxes	2,3	1,9%	3,0	2,5%	3,8	3,4%
Salaires	109,1	88,9%	116,3	97,7%	129,8	114,4%
Charges sociales	28,9	23,5%	30,5	25,6%	36,1	31,8%
Dotations aux amortissements et aux prov.	0,5	0,4%	1,6	1,3%	2,4	2,1%
Autres charges d'exploitation	0,2	0,1%		0,0%		0,0%
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>179,6</b>	<b>146,3%</b>	<b>177,7</b>	<b>149,2%</b>	<b>198,3</b>	<b>174,8%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>5,5</b>	<b>4,5%</b>	<b>-15,3</b>	<b>-12,8%</b>	<b>-36,6</b>	<b>-32,3%</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6%</b>		<b>0,0%</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,2%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>
Participation / Intéressement		0,0%		0,0%		0,0%
Impôt sur les sociétés		0,0%		0,0%		0,0%
Report de ressources non utilisées des ex antérieurs		0,0%		0,0%		0,0%
Engagement à réaliser sur ressources affectées		0,0%		0,0%		0,0%
<b>Résultat net</b>	<b>5,0</b>	<b>4,1%</b>	<b>-14,5</b>	<b>-12,2%</b>	<b>-36,6</b>	<b>-32,3%</b>

**Les ressources de l'association sont composées de ressources propres (70%) et de subventions d'exploitations (30%).**

→La part des ressources propres dans le budget global de la structure a évolué de 4 points sur les 3 dernières années et est composée de la participation des usagers aux cours (86%), à des stages (3,6%), aux adhésions (3,2%), aux recettes des concerts (3,4%) et à la participation de l'agence nationale pour les chèques de vacances (3,3%) et des frais de gestion liés au paiement en chèque vacances.

Le CA sur les 3 dernières années diminue légèrement de 7.5% et cela s'explique principalement par une baisse de la participation des usagers.

→Les subventions

En K€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Evol.%
<b>Commune de XXXXXXXX</b>	33.5	29.5	30.4	21.6	13.3	10	-70%
<b>Département</b>	8.4	25.9	25.5	27.2	23.07	20.8	-19.6%
<b>Participation commune XXXXXXXX sur projets spécifiques</b>				12.7	6.5	7.1	+100%
<b>TOTAL</b>	<b>41.9</b>	<b>55.4</b>	<b>56.2</b>	<b>61.5</b>	<b>42.9</b>	<b>38.04</b>	<b>-9.2%</b>

**L'association est soutenue dans le cadre du schéma départemental de développement des enseignements artistiques par le département du XXXXX et par la commune de XXXXXXXX.** Ce schéma prévoit une participation du département à hauteur de 20% du coût du personnel pédagogique et elle ne peut dépasser la participation de la commune. Ce schéma est appliqué depuis 2007 sur le département et a permis une valorisation de leur participation passant de 8.4k€ à 25.9k€.

La commune décide de maintenir sa participation face au développement de nouveaux projets (création d'un festival, de 2 nouveaux ensemble) mais souhaite qu'un nouveau projet d'établissement partagé par l'ensemble des partenaires soit formalisé.

Mais dès 2009, face au niveau de fonds propres très important de la structure, elle décide de diminuer sa participation et de la scinder entre le fonctionnement et les projets.

Mais cela a automatiquement occasionné une baisse des financements du département.

Notons que les locaux de l'ancienne mairie sont mis à disposition gratuitement à l'association (valeur estimée à 17ke).

Les charges externes sont principalement composées d'honoraires musiciens (8k€), de missions réceptions (2.2k€) et de personnel mis à disposition (LSA).

Les ratios d'exploitation de la structure se sont fortement détériorés et cela s'explique:

- D'une part, par une baisse de budget et notamment de subventions dont le manque à gagner est estimé à -23k€ ;
- Mais également par une augmentation des charges en part relative et notamment de la masse salariale de +20k€ lié au développement de nouveaux projets.

**L'association se retrouve donc en insuffisance brute d'exploitation sur les 2 dernières années**, soit des produits insuffisants pour couvrir les charges de personnel. L'EBE a en effet chuté de 45 points en 3 ans.

### **Perspectives 2011/2012**

Afin que l'association ne soit pas pénalisée dans le calcul de la subvention du département, la commune a décidé de valoriser des dépenses jusqu'alors supportées directement par la ville (location salle, entretien des locaux, fluides...). Ces charges seront donc désormais facturées à l'association et en contrepartie la subvention sera valorisée.

- Ainsi la subvention municipale votée pour l'exercice représente 36.3k€ (26k€ sur le fonctionnement et 9.5k€ sur les projets); celle du Conseil Général devrait être de 34k€;

## DIAGNOSTIC ET ENJEUX

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vie associative riche ;</li> <li>- Groupe de bénévoles actif notamment dans l'organisation des concerts ;</li> <li>- Un niveau de partenariats relativement importants avec les autres écoles de musiques, notamment dans le cadre du réseau XXXXXXXX ;</li> <li>- Développement de nouveaux projets avec la création d'un concours de trombone au niveau national par exemple ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet associatif et pédagogique pas ou peu formalisé ;</li> <li>- Diminution du nombre d'inscrits sur les 3 dernières années et donc des recettes propres ;</li> <li>- Diminution du niveau des subventions ;</li> <li>- Modèle économique déséquilibré entraînant des pertes et des difficultés de trésorerie ;</li> <li>- Outils de gestion à améliorer qui permettrait notamment de mesurer le poids des projets dans le budget global ;</li> <li>- Des locaux pas assez adaptés à l'activité</li> </ul>

L'association présente depuis plus de 30 ans sur le territoire de XXXXXXXX rencontre des difficultés qui remettent en cause son fonctionnement actuel :

**- Absence de projet associatif et un projet pédagogique non actualisé depuis plus de 5 ans**

L'association, malgré un fort investissement des bénévoles administrateurs dans la vie associative (concert, etc.), n'a jamais formalisé de projet associatif. Un projet d'établissement sommaire a été écrit par le directeur mais celui-ci a été peu partagé avec le CA et les partenaires.

Cette absence de projet global de la structure a entraîné un manque de cadre et donc de lisibilité dans les actions menées et a rendu difficile le dialogue avec les partenaires institutionnels.

**- Baisse du nombre d'adhérents et des recettes propres**

L'association est en dessous du seuil des 200 élèves (160) et la baisse est continue depuis 5 ans. Cette diminution de participants aux activités de la structure peut s'expliquer par une évolution de l'environnement : disponibilités des parents réduites, évolution des aspirations des élèves, mais aussi accroissement des cours particuliers d'instrument à domicile.

Cette évolution interroge donc l'offre musicale proposée par l'école de musique. Le cursus proposé dans le format actuel répond-t-il aux besoins des familles du territoire ?

**- Baisse des subventions**

L'association, depuis la mise en place du schéma départemental, a vu ses modalités de financement évoluer. Les subventions du département ont augmenté alors que celle de la ville ont diminué. La diminution de la participation de la ville s'est opérée progressivement et sous le constat d'une part, d'un manque de lisibilité et de partage du projet et d'autre part, d'un niveau de fonds propres très important qui leur permettait d'absorber des déficits sur une ou deux années.

**- Le développement de projets peu maîtrisé et pas assez intégré au projet global**

La mise en place du financement par projets de la ville a incité l'école à développer un nombre important de projets sur la commune. Or, au regard de la situation économique, le développement de ces projets a accru considérablement les charges ce qui a déstructuré d'autant plus le modèle économique.

Fort de ces constats et au regard de la dégradation de son modèle économique, **l'association a entamé une réflexion autour de l'évolution de son projet pédagogique et donc de l'organisation de l'école en perspective de la rentrée 2012. Au-delà de la réflexion lancée en CA**, le directeur a souhaité associer un groupe de professeurs afin que ce projet soit partagé par tous.

A ce jour, le projet s'orienterait vers :

- La mise en place d'une année supplémentaire dans le cycle d'enseignement et qui correspondrait à une année d'initiation en collectif – soit 3 élèves pour 1 heure de cours.
- Le passage des cours individuels en cours collectifs à raison d'une semaine par mois – soit 3 semaines de cours en individuel et 1 semaine en collectif.
- Réorganisation des pratiques collectives avec pour objectif de diminuer le nombre d'ensemble sans perdre la dynamique.

Au-delà des contraintes économiques qui nécessitent des réajustements, notamment sur le coût de l'enseignement par élève, ces orientations ont été données face à l'évolution des méthodes d'enseignement dans la musique qui commence à se dessiner en France.

L'évolution de ces méthodes d'enseignements nécessite aux professeurs de changer leurs pratiques ; un plan de formation dans ce sens pourrait être envisagé.

L'association souhaite être accompagnée dans l'évolution de leur projet d'établissement mais également dans la mise en œuvre d'outils de pilotage leur permettant de sécuriser leur modèle.

## CAHIER DES CHARGES

Au regard des éléments de la note de synthèse ci-jointe, le cabinet conseil proposera une méthodologie d'intervention sur les points suivants :

### - **Accompagnement à la définition du projet associatif et pédagogique**

- Quelles sont les valeurs défendues par l'association ? Sa finalité ?
- Quelles sont les objectifs poursuivis ? Quelle est la cible de l'association ? Quel territoire ?
- Quelles sont les partenaires associés ? À quel niveau ?
- Quel projet pédagogique l'association souhaite-t-elle développer au regard de l'évolution de son environnement ?

Ce premier travail permettra à l'association de définir le socle commun à toutes les actions menées par l'association et de le partager avec ses partenaires institutionnels et financeurs (Réseau Ecoly, Commune de XXXXXXXX, Département du XXXXXX...).

### - **Accompagnement à la déclinaison du projet pédagogique**

- Mesurer les incidences du nouveau projet au niveau organisationnel mais également économique et financier ;
- Accompagner la structure à faire des choix ;
- Accompagner la structure à la mise en place d'une nouvelle organisation : les cursus proposés, le planning, le rôle et les missions des professeurs, le rôle de chacun (CA, Directeur, Professeurs) et l'articulation entre eux...
- Evaluer les besoins liés à la nouvelle organisation : formation des professeurs ? Salles ?

### - **Accompagnement à la mise en place d'outils de pilotage permettant d'évaluer les actions menées tant au niveau quantitatif que qualitatif**

Les objectifs de l'accompagnement : Pérenniser l'Ecole de Musique sur le territoire de XXXXXXXX en faisant évoluer le projet d'établissement et le modèle économique.

Les résultats attendus :

- Un projet associatif comprenant le projet pédagogique formalisé et partagé par tous ;
- La formalisation d'une nouvelle organisation ;
- La mise en place de tableaux de bord permettant de suivre l'activité et de partager ce suivi avec le CA.