

Diagnostic : Cie Theatre

Objectifs du DLA et du diagnostic :

- Faciliter la mobilisation des acteurs et la mise en synergie des financements et autres ressources externes au profit de la consolidation des structures développant des activités d'utilité sociale créatrices d'emploi.
- Diagnostiquer la capacité de consolidation économique des structures et les aider à renforcer leurs compétences, pour leur permettre d'adapter leurs activités à l'évolution de leur environnement et de renforcer leur fonction d'employeur, dans le respect de leur projet.

1. PRESENTATION DE LA STRUCTURE

1.1. L'objet de la structure

Selon ses statuts l'association a pour objet :

- « la création de spectacles, la promotion, la diffusion, le développement et l'étude des actions de théâtre forum institutionnel menées en direction des populations »

-
- Les statuts de l'association positionnent clairement le Théâtre forum comme étant le cœur de son objet. Mais il place aussi l'association comme créatrice et diffuseur de spectacle. Le descriptif des actions montre une activité plus vaste que la simple création et diffusion de spectacle. Le projet de l'association ne fait pas apparaître l'un de ses objets principal que ses fondateurs soulignent : « développer un outil d'expression citoyenne et de transformation social ».

1.2. Son histoire

L'association a été créée en 2002 à l'initiative de personnes impliquées depuis 1995 dans un projet porté par le Réseau Santé de XXXX. Le groupe a initialement travaillé avec la compagnie « XXXX Théâtre Forum ville XXXX ».

1.3. Forme juridique

Association de droit local

1.4. L'équipe

Gouvernance :

- 3 administrateurs : Le conseil d'administration est composé de 3 membres (XXXXXXXX, chef de service à XXXX -l'association de lutte contre les toxicomanies- et XXXXXXXXX, directrice d'une association socioculturelle, XXXXXXXX coordinatrice jeunesse au CG).
- CA démobilisé, peu ou pas de compte rendu des CA.

Salariés :

- 2 ETP : 2 intervenants intermittents assurent les principales actions d'animation. Une secrétaire est salariée à raison de 3h/semaine. La comptabilité est réalisée par un organisme extérieur.

Il existe des rencontres assez régulières entre la présidente et directeur. Malgré ses rencontres et la petite dimension de l'équipe la répartition des missions et compétences manque de clarté.

-
- Alors que l'association développe une activité très spécifique qui (comme le montre le détail de l'activité plus loin) a un grand écho, elle peine à mobiliser des bénévoles et à reconstituer un Conseil d'Administration. Prise dans la mise en œuvre quotidienne de l'action l'équipe n'a pas su développer d'espace susceptible de donner l'occasion à des personnes intéressées par l'outil de s'investir dans l'association et peut-être plus tard en devenir administrateur.

1.5. Ses activités :

Cadre général de l'activité :

Le « Théâtre XXXX » tire ses origines du théâtre de XXXX crée en 1960 XXXXXX au Brésil. C'est un outil de travail et de transformation sociale qui prend une forme théâtrale. L'outil se destine à créer des espaces collectifs de parole et de réflexion libre. Le théâtre forum s'est largement popularisé ces 10 dernières années. Avec cette notoriété diverses sensibilités et approches sont apparues laissant selon les cas plus ou moins de place à la dimension « forum » ou à la dimension « théâtre ».

Présentation du théâtre forum tel que développé par l'« XXXX XXXX » :

L'association répond à des commandes de partenaires institutionnelles souhaitant la mise en place du théâtre forum comme outil d'expression, de prise de conscience, de réflexion... L'association s'attache à ce que les demandes d'interventions soient portées par un collectif. Il ne s'agit pas de répondre à la demande d'une personne isolée dans une organisation ou un territoire. Sans cette dimension collective XXXX estime que le risque de voir un projet ne pas trouver d'écho parmi les participants ou même de voir le projet s'arrêter brutalement en cas de changement dans l'organisation est trop important.

Dans le cas où un projet ne serait pas porté par un collectif, XXXX accompagne le demandeur individuel pour voir comment ça demande pourrait évoluer, s'élargir...

Les interventions se déroulent en trois grand temps :

1. **La constitution d'ateliers de réflexion :** Dans le cadre d'une même intervention, il est classique que plusieurs ateliers soient mis en place. Ceux-ci sont destinés à faire émerger au sein du groupe de participants des thématiques, des problématiques qui les touchent plus ou moins directement. Très souvent les sujets abordés ont trait à des questions de société : tolérance, sexualité, rapport au pouvoir, violence, relation homme/femme... mais ils peuvent aussi toucher à des thématiques propres à un milieu professionnel tel que le management, la relation avec des clients...
2. **La construction de scénettes théâtralisées :** Ces ateliers débouchent sur la création de scénettes théâtralisant les situations issues des ateliers. Elles se finissent toujours sur des situations problématiques ou du moins qui posent de profondes questions. Les scénettes produites peuvent durer de 5 à 15 minutes. Elles sont jouées par des participants de chacun des ateliers devant les participants aux autres ateliers. Cela permet d'élargir le débat sur les sujets abordés. Quand les scénettes sont jouées, les spectateurs peuvent en débattre et choisir d'en revoir certaines et d'intervenir dedans. C'est la dimension « forum » de ce théâtre : Quand un membre du public souhaite intervenir dans une scénette il demande à ce que celle-ci s'arrête. Il donne alors son analyse de la situation et fait part de ses idées/propositions pour apporter une solution au problème ou à la question soulevée. Le spectateur peut alors venir remplacer l'un des acteurs afin de tenter d'influer sur le cours des choses.

L'objectif de cette démarche de Théâtre Forum n'est pas de remédier aux problèmes ou de trouver des réponses aux questions soulevées car chaque nouvelle proposition soulève d'autres questions ou change la nature du problème sans nécessairement y mettre un terme. L'outil se veut d'avantage un espace de dialogue, de débat, d'expérimentation.

3. **L'essaimage :** une fois les scénettes jouées face aux publics impliqués dans les ateliers il est possible de les présenter devant un public plus large. Cela permet de confronter les points de vue. Dans le cas d'une entreprise, cela pourra par exemple être l'implication de l'ensemble des salariés. Dans le cas d'une association cela pourra être l'implication d'autres associations ou d'habitants de l'ensemble d'un territoire.

L'animation du théâtre forum demande une maîtrise de l'outil. S'il n'est pas question de limiter l'espace de dialogue ainsi ouvert, il est en revanche nécessaire de garantir les règles qui le régissent et de veiller à ce que l'expression de chacun ne crée pas des situations où l'un des participants pourrait se sentir mal à l'aise.

Cette description est le squelette de l'action d'XXXXXXXXX. L'outil a été développé initialement par la structure nationale du même nom dont l'association alsacienne est issue. Si la structure nationale existe toujours, elle n'intervient maintenant qu'en XXXXXX. D'autres structures identiques se sont développées sur d'autres territoires. Elles poursuivent ensemble une collaboration et ont créé une structure fédératrice à laquelle XXXX XXXX participe partiellement.

Depuis sa création, XXXX intervient prioritairement en XXXX mais aussi en Franche-Comté. En XXXX, l'association est intervenue dans une vingtaine de communes. Six projets sont pluriannuels (Réseau Santé XXXX / Mission Locale XXXX / CCI / XXXX / PJJ / Communauté de communes de XXXX / JS XXXX)

Exemples d'intervention :

Commanditaires/partenaires	thématiques
Centre Socio Culturel de la Meinau	Santé
Jeunes Equipes d'Education Populaire (JEEP)	Sécurité routière
Joie et Santé XXXX (JSK)	Jeune et santé
Réseau santé XXXXXX	Action santé sur 4 quartiers
Région (sur CFA)	Développer les aptitudes à l'embauche
Chambre de commerce et d'industrie (CCI)	Emploi et handicap
Protection judiciaire de la Jeunesse (PJJ)	Toxicomanie, cadre, respect
Mission Local de XXXXXX	Démarche d'insertion, engagement des jeunes dans des projets
Service Pénitentiaire d'Insertion et de la Probation XXXX (SPIP)	Citoyenneté / délinquance
Ateliers Territoriaux de Partenaires de XXXXXX (ATP)	Santé, relation garçon/fille...
Sémaphore XXXX	Intervention sur l'école de la 2 ^{ème} chance
France Télécom, Richo...	

- Le théâtre-forum apparaît à travers l'activité XXXXXX comme un outil d'éducation populaire. L'objet de l'association ne laisse pas transparaître cette dimension est restée relativement « lapidaire ». L'absence de projet associatif écrit renforce le manque de clarté du projet de l'association même si en revanchant ses actions sont, elles, très cohérentes et lisibles.
- L'association ne mène pas d'action de promotion : elle ne procède pas de fichier de prospect, n'a pas de site internet, ni même de plaquette ou de fiche de présentation. L'association répond en fait à la demande qui lui arrive par bouche-à-oreille ainsi que par les actions de suivi qui sont engendrées par une première intervention.
- Même s'il n'y a pas eu de démarche permettant d'avoir un retour quantitatif et qualitatif de satisfaction des « clients/partenaires/bénéficiaires » la demande continue à laquelle fait fasse l'association semble indiquer que les acteurs du territoire y trouvent une satisfaction.

1.6. Eléments financiers :

BILAN AU 31-12-2010

ACTIF	Valeurs Brutes au 31.12.2010	Amortissements Provisions	Valeurs nettes au 31.12.2010	Valeurs nettes au 31.12.2009
Immobilisations corporelles	1 671,21	1 671,21		
Immobilisations corporelles	1 671,21	1 671,21		
TOTAL I :	1 671,21	1 671,21		
<i>Créances</i>	32 406,62		32 406,62	30 364,62
Clients et comptes rattachés	18 830,00		18 830,00	15 788,00
Autres créances	13 576,62		13 576,62	14 576,62
<i>Disponibilités</i>	7 980,63		7 980,63	3 202,03
Banque CCM St Jean C/C	3 941,33		3 941,33	3 153,94
Livret bleu CCM St Jean	4 039,3		4 039,30	48,09
Caisse				
TOTAL II	40 387,25		40 387,25	33 566,65
TOTAL ACTIF	42 058,46	1 671,21	40 387,25	33 566,65

- Les immobilisations (1,6 k €) sont faibles mais en cohérence avec une activité qui en demande peu.
- Les fonds propres (30 k€) sont d'un bon niveau.
- Les créances client et autres créances (32 k€) sont d'un niveau élevés. Les dettes fournisseurs sont, elles, relativement faibles (1,2 k€) ce qui génère un important Besoin en Fond de Roulement (+ de 30 k€).

BILAN AU 31-12-2010

PASSIF	Valeurs nettes au 31.12.2010	Valeurs nettes au 31.12.2009
Report à Nouveau	23 377,88	16 710,92
Résultat de l'exercice	6 959,86	6 666,96
TOTAL I	30 337,74	23 377,88
<i>Dettes fin.auprès étab.crédit</i>		
Dettes fournisseurs	1 288,34	2 789,97
Dettes fournisseurs et cptes ratt.	1 288,34	2 789,97
<i>Dettes fiscales et sociales</i>		
Dettes fiscales et sociales	8 361,17	6 998,80
Dettes fiscales et sociales	8 361,17	6 998,80
<i>Autres dettes</i>		
Autres dettes	400,00	400,00
TOTAL II	10 049,51	10 188,77
TOTAL PASSIF	40 387,25	33 566,65

COMPTE DE RESULTAT AU 31-12-2010

CHARGES	2010	2009
ACHATS	15,00	-
Achat matériel équipement trav	15,00	-
SERVICES EXTERIEURS	1 727,00	1 411,17
Sous traitance administrative	1 628,07	1 314,17
Assurances	98,93	97,00
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	1 911,25	5 096,40
Voyages et déplacements	819,00	3 113,23
Frais postaux et téléphone	973,25	1 354,21
Services bancaires	46,00	470,96
Cotisations	73,00	158,00
IMPOTS ET TAXES		
CHARGES DE PERSONNEL	46 956,44	42 410,77
Salaires bruts	32 848,39	29 721,54
Charges sociales patronales	14 108,05	12 639,23
DOTATIONS AUX AMORTIS. ET PROVISIONS	-	-
Dotations aux amortissements		
AUTRES CHARGES	7,11	6,53
Charges diverses	7,11	6,53
CHARGES FINANCIERES	6,91	355,78
CHARGES EXCEPTIONNELLES	-	5,00
Amendes, pénalités, dons		5,00
Charges exceptionnelles		
Produits trop perçus		
TOTAL	50 623,71	49 285,65

COMPTE DE RESULTAT AU 31-12-2010

PRODUITS	2010	2009
VENTES	57 433,24	55 531,40
Prestations	55 842,24	50 717,00
Frais refacturés	1 591,00	4 814,40
Produits annexes		
SUBVENTION D'EXPLOITATION	-	-
AUTRES PRODUITS	11,61	400,61
Cotisations		400,00
Produits divers	11,61	0,61
PRODUITS FINANCIERS	31,21	20,60
PRODUITS EXCEPTIONNELS	107,51	-
Produits exceptionnels divers	107,51	
TOTAL	57 583,57	55 952,61
TOTAL DES PRODUITS	57 583,57	55 952,61
TOTAL DES CHARGES	50 623,71	49 285,65
RESULTAT COMPTABLE	6 959,86	6 666,96

-
- Le résultat comptable (7 k€) représente à près de 14% du budget de l'association (50 k€). C'est un très bon niveau de rentabilité qui permet à l'association d'accroître ses fonds propres.
 - Les principales charges sont les frais de personnel (92,7%).
 - Les deux postes de dépenses suivants sont l'achat de prestations administratives et les frais de déplacement et postaux/téléphone.
 - Il n'y a aucune dépense de communication/promotion ni de locaux.
 - Produits : 100% prestations vendues. 0% de subvention.

1.7. Outils de pilotage et de gestion :

Projet associatif	Non	Du moins pas écrit
Type de comptabilité	Recettes/dépenses	avec ajustement sur les engagements en fin d'exercice
Fiabilité de la comptabilité :	Bien	
Tableaux de bord?	Non	Pas en interne. Juste 1 tableau de suivi des factures sortantes et entrantes
Comptabilité analytique?	Non	
Prévisionnel de trésorerie	Non	Essai de mise en place mais difficultés internes de gestion administrative qui n'ont pas rendu l'outil opérationnel. Mais difficulté de trésorerie récurrente (tenue par un GE)
Budget prévisionnel?	Non	Pas de suivi régulier en termes de gestion financière

-
- Qu'il s'agisse du pilotage stratégique/politique (projet associatif) ou du pilotage administratif et financier (tableaux de bord), l'association n'a pas d'outil hormis le suivi de la facturation. Cette absence d'outillage n'est pas liée à un manque de compréhension des besoins de l'association ou à un manque d'information sur les solutions existantes :
 - les responsabilités professionnelles des membres du CA les amènent à utiliser de tels outils dans leur travail.
 - Il y a déjà eu des démarches d'outillage mais avortées comme sur la mise en place d'un prévisionnel de trésorerie.
 - Le déficit d'outillage est peut-être d'avantage à mettre en parallèle avec le :
 - déficit de clarification du projet de la structure : l'action est au service du projet de l'association et les outils sont des outils de pilotage au service du projet associatif. Sans clarification de celui-ci, il est difficile de s'entendre sur les indicateurs de suivi à mettre en place et la manière avec laquelle les interpréter.
 - Déficit de clarification des missions et compétences entre administrateurs et salariés.

2. SES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

L'association a un gros potentiel de développement économique et d'emploi. Mais ce n'est pas ce qu'elle recherche en priorité. Les forces vives de l'association sont avant tout préoccupées par :

- Le maintien et le développement d'une gouvernance active.
- La résolution des tensions de trésorerie récurrentes.
- L'amélioration de l'outil Théâtre Forum tel que mis en œuvre chez XXXX.
- L'assainissement de la difficile gestion administrative.

-
- L'association perçoit avant tout, ses perspectives dans la résolution des difficultés présentes. Ces difficultés monopolisent les échanges qui ont par exemple pu avoir lieu avec XXXXXXXXX. Même si l'association porte un projet que ses membres et salariés souhaitent voir perdurer, s'améliorer se développer elle ne les fait plus autant rêver. Cela n'empêche en rien que les actions soient de qualité.

3. CONCLUSION DU DIAGNOSTIC ET PRECONISATIONS

L'association XXXX a été créée en 2002 par des personnes impliquées depuis déjà plusieurs années dans l'utilisation de l'outil théâtre forum.

Malgré l'absence totale de communication de ses actions, l'association développe de nombreuses interventions et semble reconnu sur le territoire.

Le conseil d'administration c'est fortement réduit avec le temps. XXXX ne sait aujourd'hui plus donner de place à de potentiel bénévoles ou administrateurs.

L'association vit l'absence d'outil de gestion dans la douleur. Cette difficulté de formalisation se retrouve aussi dans l'absence de projet associatif écrit.

Si l'association a de sérieux potentiel de développement d'activité et d'emploi elle reste avant tout préoccupée par les difficultés de gestion et de mobilisation d'administrateur.

Afin d'accompagner l'association il est proposé une intervention sur deux points :

1. Construction du projet associatif et de ses outils de pilotage (administratif, financier, d'activité, des ressources humaines...).
2. Clarifier les actions et missions à accomplir pour la conduite de l'action et en faire une répartition/délégation claire entre administrateurs et salariés.

3. Construire des actions/projet/espaces/supports de communication permettant à des bénévoles et de futurs administrateurs de s'impliquer.

Autres actions envisagées :

En marge de l'intervention d'un prestataire une mobilisation des outils de financements France Active capable de contribuer à résoudre les problèmes de trésorerie est envisageable.

Un lien sera également fait avec l'action de partenariat entreprise/association. Le théâtre forum peu intéresser des entreprises et peut aussi être un outil d'animation de rencontre et de créativité entre entreprises et associations.