



opale

NOVEMBRE 2016

# ENJEUX ET CLÉS D'ANALYSE DES STRUCTURES CULTURELLES



FRANCE ACTIVE  
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

# Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b>                     | <b>5</b>  |
| <b>Les sources d'information</b>        | <b>7</b>  |
| <b>Données générales</b>                | <b>9</b>  |
| Les associations culturelles            | 9         |
| Les domaines d'activité                 | 11        |
| Les fonctions dominantes                | 13        |
| <b>Quatre groupes étudiés</b>           | <b>15</b> |
|   |           |
| <b>Compagnies de spectacle vivant</b>   | <b>17</b> |
| <b>Caractéristiques des compagnies</b>  | <b>19</b> |
| Généralités                             | 19        |
| Typologie, « modèle »                   | 21        |
| <b>Analyse économique</b>               | <b>23</b> |
| Composition des ressources              | 23        |
| Cycles d'exploitation                   | 25        |
| <b>Points de vigilance</b>              | <b>27</b> |
| Facteurs internes                       | 27        |
| Facteurs externes                       | 29        |
|   |           |
| <b>Diffusion de spectacle vivant</b>    | <b>31</b> |
| <b>Caractéristiques principales</b>     | <b>33</b> |
| Types d'activités                       | 33        |
| Missions de service public              | 35        |
| <b>Les lieux de diffusion</b>           | <b>37</b> |
| Exemple des lieux de musiques actuelles | 37        |
| Points de vigilance                     | 39        |
| <b>Festivals</b>                        | <b>41</b> |
| Le cas des festivals musicaux           | 41        |
| Autres festivals et points de vigilance | 43        |
|   |           |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Écoles, ateliers, cours</b>                   | <b>45</b> |
| <b>Caractéristiques principales</b>              | <b>47</b> |
| <b>Écoles de cirque</b>                          | <b>49</b> |
| <b>Écoles de musique</b>                         | <b>51</b> |
| Généralités, économie                            | 51        |
| Points de vigilance                              | 53        |
|  |           |
| <b>Radios et cinémas</b>                         | <b>55</b> |
| <b>Radios associatives</b>                       | <b>57</b> |
| Généralités                                      | 57        |
| Tendances et points de vigilance                 | 59        |
| <b>Cinémas associatifs</b>                       | <b>61</b> |
|  |           |
| <b>Enjeux transversaux</b>                       | <b>63</b> |
| <b>Politiques publiques</b>                      | <b>65</b> |
| Orientations du ministère de la Culture          | 65        |
| Loi création, architecture et patrimoine         | 67        |
| Orientations des collectivités territoriales     | 69        |
| La réforme territoriale                          | 71        |
| Les droits culturels                             | 73        |
| Circulaire Valls - Loi ESS                       | 75        |
| <b>Indicateurs de l'utilité sociale</b>          | <b>77</b> |
| <b>Mécénat, financements européens</b>           | <b>79</b> |
| <b>Mutualisation et qualité de l'emploi</b>      | <b>81</b> |
| <b>Gouvernance</b>                               | <b>83</b> |
| <b>Financement des besoins</b>                   | <b>85</b> |
| <b>Besoins d'accompagnement</b>                  | <b>87</b> |
| <b>Sélection de ressources</b>                   | <b>89</b> |
|  |           |
| <b>ANNEXE (détail des domaines et fonctions)</b> | <b>91</b> |





# Introduction

Un guide pour mieux appréhender  
les besoins d'accompagnement et de financement  
des associations culturelles employeuses

Un complément au kit Culture DLA

Ce guide a été élaboré par l'association **Opale**, à la demande de France Active, dans le cadre de sa mission de centre de ressources pour les dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA) financement.

Il a pour but d'apporter aux chargés de mission France Active et DLA des **outils d'aide au diagnostic** pour mieux identifier les besoins d'accompagnement et de financement des associations du secteur de la culture.

La forme originale de ce document propose une lecture « en cascade », par laquelle sont données sur une diapositive en page recto des informations synthétiques à retenir, lesquelles sont ensuite commentées sous la diapositive et en page verso.

Certains encadrés proposent des compléments d'information (exemples, citations, références documentaires).

Ce guide se présente également comme un complément du **kit Culture DLA** réalisé en 2015 par Opale. Il s'agit d'un outil accessible sur Internet, conçu pour faciliter l'approche des associations culturelles employeuses, notamment par les chargés de mission DLA. On y trouve des liens vers de nombreuses ressources informationnelles et méthodologiques, et des conseils pour construire un plan d'accompagnement.

Ce kit est accessible à l'adresse : <http://kitcultureDLA.opale.asso.fr/>



Bienvenue sur le Kit Culture du Centre de Ressources Culture pour le DLA !

La mission CRDLA Culture est portée par l'association Opale en partenariat avec l'Ufisc et la Cofac.



Que vous soyez nouveaux chargés de mission DLA ou en poste depuis plusieurs années, vous trouverez ici des informations, chiffres et exemples pour mieux comprendre le secteur culturel et ainsi mieux l'accompagner.

Cet outil vous est destiné, il est évolutif : n'hésitez donc pas à le visiter régulièrement et à nous faire vos suggestions.

Merci à ceux qui nous ont déjà fait des retours ; merci d'avance à ceux qui nous aideront à améliorer cet outil.

Bonne navigation !

Réalisation : Opale / Aurélien Allemandou, Lucile Rivera-Bailloq, Réjane Sourisseau



## Plan du kit

| Accueil | Repères                 | Thématiques            | Appui au diagnostic           | Contact |
|---------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|---------|
|         | Secteur culturel        | Projet associatif      | Le diagnostic partagé         |         |
|         | Réseaux, fédérations... | Gouvernance            | Les partenaires du diagnostic |         |
|         | Principaux enjeux       | Fonction employeur, RH | Les DLA collectifs            |         |
|         |                         | Modèles économiques    |                               |         |

## Les sources d'information



De nombreuses ressources  
sont disponibles sur le site  
de l'association Opale :  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

- Études et ressources Opale
- Base de données France Active des interventions de 2010 à 2013 sur 413 associations culturelles
- Échantillon de quarante notes d'expertise France Active
- Enquête CRDLA financement sur 111 associations culturelles

Les informations sont issues de plusieurs sources :

- les **études, enquêtes et analyses** rassemblées par l'association Opale au fil de vingt-cinq ans de travail sur le champ des activités culturelles d'utilité sociale, dont dix ans au service du dispositif local d'accompagnement, accessibles sur le site : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) ;
- une **base de données sur 413 associations culturelles** bénéficiaires de financements et aides de France Active (contrats d'apport associatif, garanties d'emprunt) au cours des quatre années 2010, 2011, 2012 et 2013. Les chargés de mission d'Opale ont enrichi cette base de données par une qualification des associations sous l'angle des domaines et fonctions couverts par leurs activités, et ont réalisé pour le présent guide un traitement des informations récoltées pour ces associations afin de pouvoir les comparer à des statistiques nationales ;
- un ensemble de **40 notes d'expertise** (documents de vingt à trente pages proposant une analyse très complète de la situation et des perspectives de chaque association) constituant un panel de la base de données, panel constitué à partir des secteurs d'activité des associations et des montants de leur produit d'exploitation. Des renseignements plus qualitatifs ont été dégagés à partir d'une lecture attentive et critique de ces notes ;

– une **enquête sur le financement de l'économie sociale et solidaire** réalisée sur les années 2013 à 2015 par le CRDLA financement dans huit régions (Auvergne, Bourgogne, Centre, Languedoc-Roussillon, Limousin, Nord - Pas-de-Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes) à laquelle 111 associations culturelles ont répondu. Opale a également qualifié par domaine et fonction les associations de cette enquête et réalisé des traitements de données.

Pour faciliter la lecture, les références aux différentes sources seront nommées dans le présent guide :

- **Ensemble national** : les associations culturelles employeuses en France telles qu'elles sont dénombrées et décrites dans des enquêtes statistiques.
- **Ensemble DLA** : les associations culturelles employeuses accompagnées par les DLA depuis le début du dispositif en 2004.
- **Ensemble France Active** : les 413 associations culturelles employeuses qui ont bénéficié de financements et d'aides France Active de 2010 à 2013.
- **Échantillon France Active** : les 40 associations composant l'échantillon de notes d'expertise qui ont fait l'objet d'une lecture attentive et critique pour la réalisation de ce guide.
- **Enquête CRDLA Financement** : les 111 associations qui ont répondu à l'enquête sur le financement de l'économie sociale et solidaire organisée par le CRDLA Financement dans huit régions.





## Données générales

### Les associations culturelles

- Deuxième secteur accompagné par les DLA
- Petites structures actives au niveau local
- Nombreuses créations chaque année
- Souvent portées par une personne
- Bénévolat important
- Une association employeuse pour 2 000 habitants

Le secteur culturel est le **deuxième secteur** accompagné par les DLA, le deuxième secteur également soutenu par les financements des entreprises solidaires par France Active.

Sur le plan national, les associations culturelles, selon les études de Viviane Tchernonog, représentent **20% de l'ensemble des associations**, et leur poids économique 10%. Soit 8,3 milliards d'euros, dont 6,3 pour les employeurs.

L'ensemble des associations culturelles est composé de **nombreuses petites structures qui fonctionnent avec un travail bénévole important** et en direction de publics de tous types, souvent à partir de cotisations des membres et de financements communaux. Des associations plus « professionnelles » existent, avec des rayons d'action et des partenariats plus larges.

Le **nombre** des associations culturelles **augmente** plus vite que la moyenne des associations tous secteurs confondus.

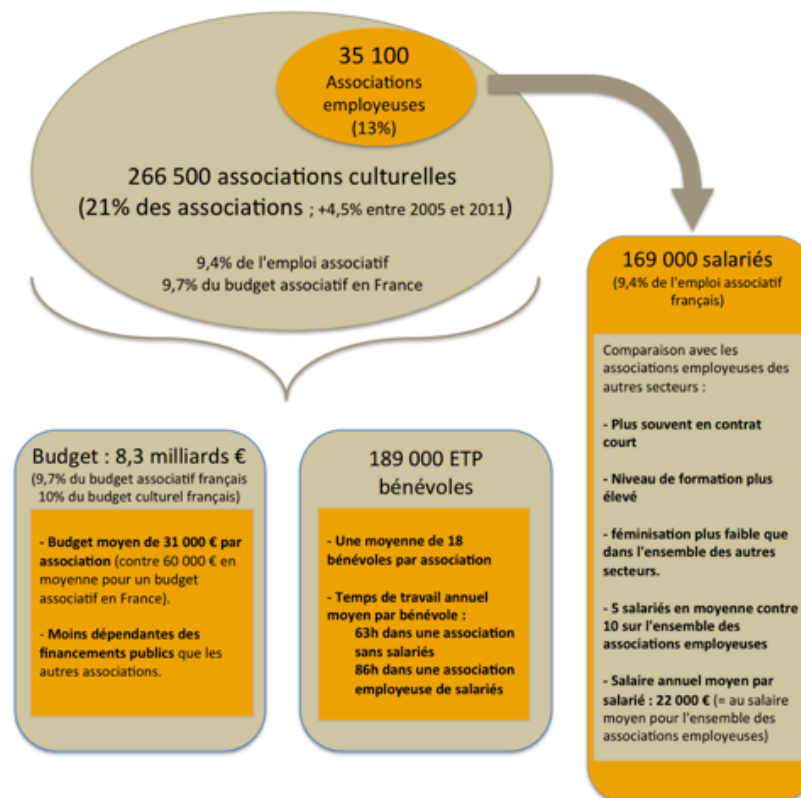
Les associations culturelles sont **souvent liées à une personne porteuse d'un projet** précis et peuvent se fragiliser quand cette personne quitte la structure, surtout si elle n'a pas préparé la relève.

On compte en moyenne une association culturelle pour 250 habitants, et **une association culturelle employeuse pour 2 000 habitants**. Un quart des associations culturelles ont leur siège social implanté dans une commune de moins de 3 000 habitants, un quart dans une commune entre 3 001 et 30 000 habitants. Pour l'autre moitié, elles ont leur siège dans les 270 villes de plus de 30 000 habitants.

Concernant le **niveau de leurs produits**, 41 % des associations culturelles employeuses ont moins de 50 000 € de budget annuel, 38 % d'entre elles disposent d'un budget compris entre 50 000 et 200 000 €, 21 % ont un budget de plus de 200 000 €.

Le **nombre de salariés** par association est plus faible, les durées d'emploi sont en moyenne plus courtes, et les niveaux de qualification sont plus élevés que dans les autres secteurs associatifs.

Un schéma récapitulatif élaboré par Opale permet de visualiser les caractéristiques des associations culturelles employeuses : budget, bénévolat, emploi.



**POUR ALLER PLUS LOIN :**

- Opale « **Les associations culturelles employeurs en France** », 2008.  
[www.opale.asso.fr/article109.html](http://www.opale.asso.fr/article109.html)
- Viviane Tchernonog « **Le paysage associatif français** », 2011.  
[www.opale.asso.fr/article240.html](http://www.opale.asso.fr/article240.html)
- Deps, Valérie Deroin « **Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles** », 2014. Téléchargeable sur le site :  
[www.culturecommunication.gouv.fr/Etudes-et-statistiques](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Etudes-et-statistiques)



## Données générales

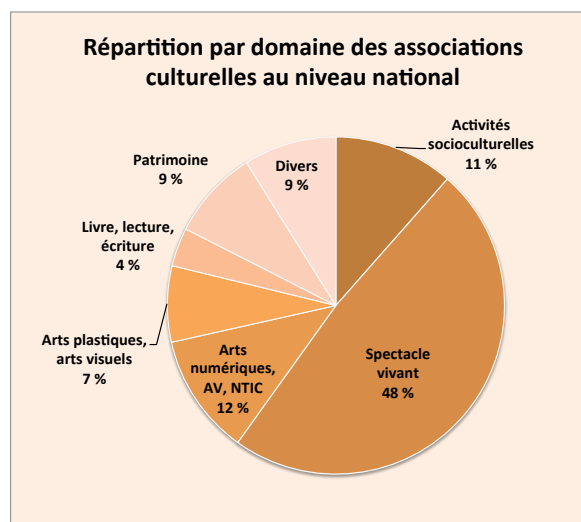
### Les domaines d'activité

Par rapport au national :

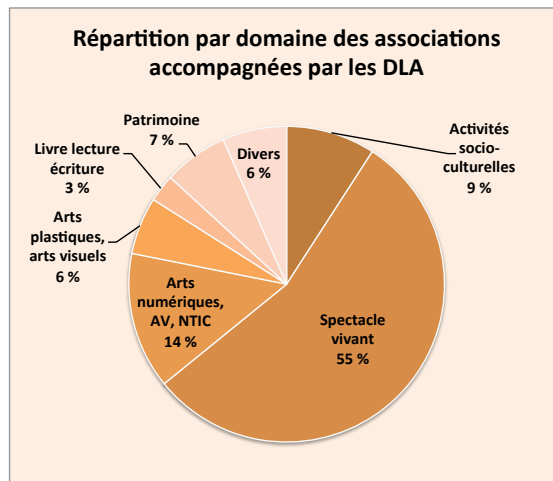
- Représentation plus importante du spectacle vivant, dans l'ensemble DLA et plus encore dans l'ensemble France Active
- Représentation plus importante également des arts numériques et audiovisuels dans les deux ensembles

Les différents secteurs d'activité des associations culturelles peuvent se décliner selon les domaines ou disciplines que sont le théâtre, la musique, le cinéma, etc. Certaines associations peuvent exercer leur activité dans un domaine unique (une compagnie de théâtre, un groupe de musique, etc.) ou sur plusieurs domaines en même temps, avec souvent des dominantes (salle de spectacle programmant essentiellement du théâtre mais aussi de la musique ou parfois des séances de cinéma...).

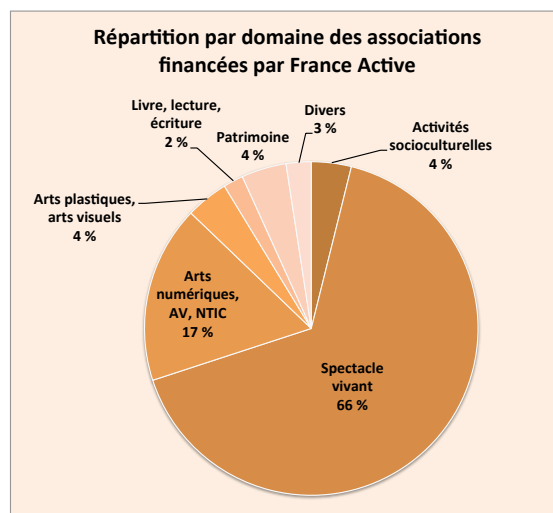
Une **répartition nationale** par domaines principaux, réalisée par Opale dans une enquête datant de 2008 sur les associations culturelles employeuses, donne les proportions présentées ci-dessous :



Une comparaison avec les 6 236 associations culturelles accompagnées par le DLA depuis 2004 donne des répartitions approchantes. La part du spectacle vivant est nettement plus importante (55 % au lieu de 48 %), et celle des arts numériques et audiovisuels est supérieure (14 % au lieu de 12 %). Les autres domaines ont une représentation moindre.



Une comparaison avec les 413 associations soutenues par France Active entre 2010 et 2013 montre des écarts encore plus importants. On observe là aussi une nette sur-représentation du spectacle vivant, dont la part monte à 66 %, et dans une moindre mesure des arts visuels (17 %). Les autres domaines sont, comme pour l'ensemble DLA, sous-représentés.



**À NOTER :** la liste des secteurs d'activité au ministère de la Culture comprend : patrimoine, musées, archives, livre et lecture publique, musique et danse, théâtre et spectacles, culture scientifique et technique, arts plastiques, cinéma et audiovisuel, éducation artistique.

## Données générales

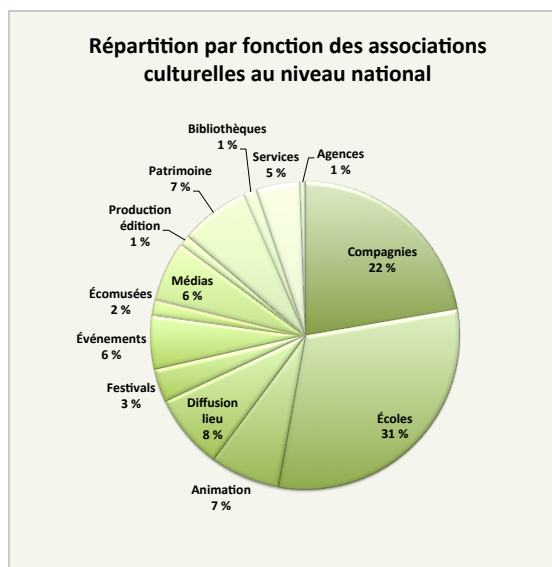
### Les fonctions dominantes

Par rapport au national :

- Représentation nettement plus importante des compagnies dans l'ensemble DLA et surtout dans l'ensemble France Active
- Représentation plus grande de la diffusion, des médias et des services aux artistes
- Beaucoup moins d'activités d'enseignement (écoles, ateliers, cours)

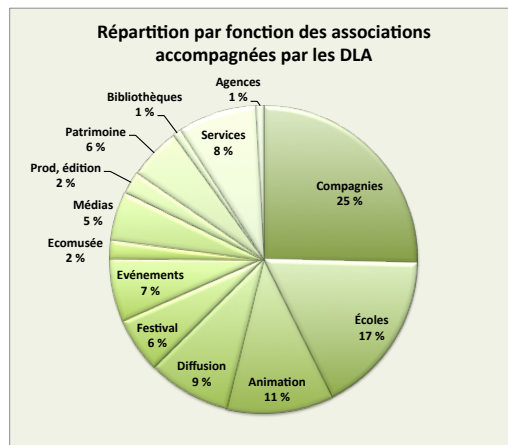
Distinguer les activités des associations culturelles selon leur fonction permet de mieux appréhender leur fonctionnement. S'agit-il essentiellement d'une fonction de création-production, comme les compagnies de théâtre qui créent des spectacles et vendent les droits de représentation de ces spectacles à des théâtres privés ou municipaux ? S'agit-il surtout d'une activité de diffusion de spectacle vivant, voire plus précisément de diffusion musicale, comme l'exerce une scène de musiques actuelles ?

La **répartition nationale** par fonction des associations culturelles employeuses, déterminée par l'enquête menée en 2008 par Opale, est la suivante :

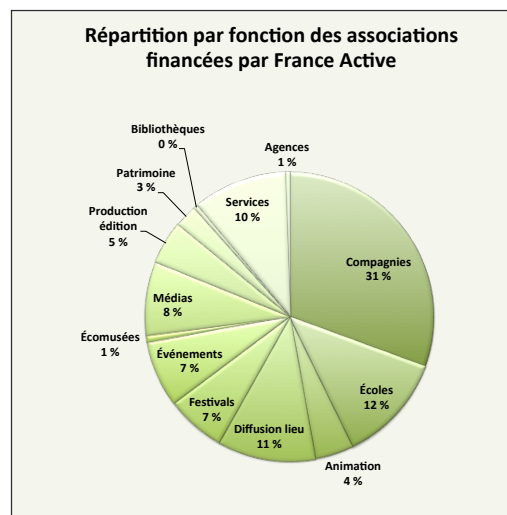


ANNEXE - Une liste des fonctions et leur descriptif peuvent être consultés à la fin de ce document.

Une comparaison entre la répartition nationale et celle que l'on trouve pour les associations culturelles accompagnées par le DLA fait apparaître pour cet ensemble une représentation plus importante des compagnies, des activités d'animation, des festivals et des services, et une représentation moindre des autres fonctions, en particulier celle liée à l'enseignement (écoles, ateliers, cours).



La répartition par fonction dans l'ensemble des associations financées par France Active fait apparaître quant à elle une représentation nettement plus importante des compagnies et, dans une proportion moins grande, de la diffusion, des médias et des services d'appui proposés aux artistes et aux associations.



Ces classifications ont été établies à partir des fonctions considérées comme dominantes pour chaque association. Néanmoins, une même association remplit souvent plusieurs fonctions. Ce sera le cas pour une compagnie théâtrale qui propose fréquemment des stages et ateliers pour les amateurs, mêlant ainsi une fonction de formation/enseignement (comme d'action culturelle) à sa fonction principale de création/production. Autre exemple : un lieu de diffusion des musiques actuelles pourra proposer, outre ses concerts, des studios de répétition ou d'enregistrement et des cours de musique.



## Quatre groupes étudiés

Quatre groupes significatifs ont été identifiés dans l'ensemble France Active :

- Compagnies de spectacle vivant (28 %)
- Diffusion de spectacle vivant (26 %)
- Radio, cinéma, audiovisuel, etc. (21 %)
- Écoles, ateliers, cours (12 %)

*Contre 28% dans l'ensemble DLA*

Pour circonscrire les sujets d'étude de ce guide, les associations culturelles ont été rassemblées en quatre groupes. Deux d'entre eux réunissent les activités fortement représentées dans l'ensemble France Active (compagnies de spectacle vivant, radios et cinémas associatifs), auxquels s'ajoutent deux groupes importants dans la répartition nationale et qui restent significatifs dans les ensembles DLA et France Active (diffusion de spectacle vivant, activités d'enseignement de type écoles, ateliers, cours).

On peut décrire ces groupes de la façon suivante :

**Compagnies de spectacle vivant** : comparativement à la répartition nationale, les compagnies représentent une part plus importante du total des associations culturelles dans l'ensemble DLA et surtout dans l'ensemble France Active. Ce sont essentiellement des compagnies de théâtre, mais également des compagnies de danse, de cirque ou d'arts de la rue (voire quelques groupes ou ensembles musicaux).

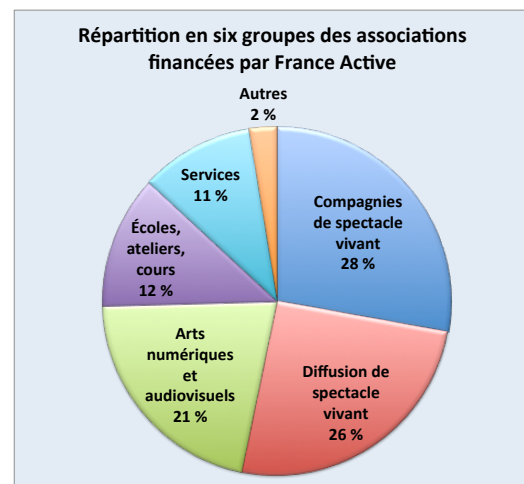
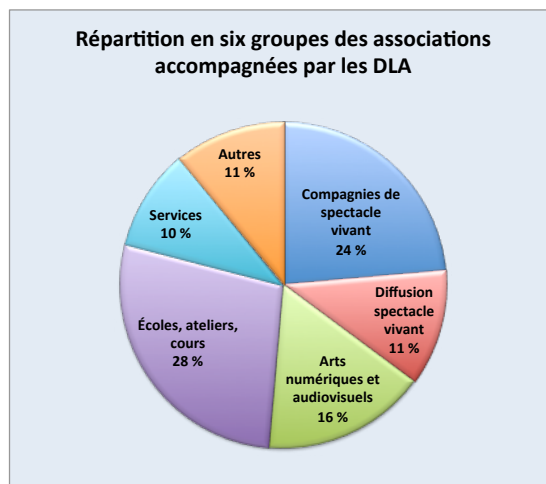
**Diffusion de spectacle vivant** : c'est un groupe important parmi les associations culturelles accompagnées par les DLA et celles financées par France Active, comprenant des lieux de diffusion régulière, des festivals ou des associations organisant ponctuellement des événements, parfois itinérants.

**Radios et cinémas** : les activités liées aux médias, à la création et la diffusion sonores et visuelles représentent un groupe hétérogène avec surtout des radios associatives et des salles de cinéma art et essai, mais aussi de la production audiovisuelle, de la promotion des arts numériques, etc. Ils sont fortement représentés dans l'ensemble DLA, très fortement dans l'ensemble France Active.

**Écoles, ateliers, cours :** les activités d'enseignement ayant pour dominante des ateliers, cours et stages, en particulier pour le spectacle vivant, représentent une partie très significative des associations culturelles employeuses. Cela est également vrai dans l'ensemble DLA, mais elles sont nettement sous-représentées dans l'ensemble France Active.

Il existe également un groupe réunissant les services aux associations et les services aux artistes, allant des fédérations locales aux bureaux de production ou d'accompagnement, groupements d'employeurs, « tourneurs » de groupes de musique, développeurs d'artistes ou lieux de résidence. Ce groupe est surreprésenté dans les ensembles DLA et France Active par rapport aux proportions nationales, mais il reste beaucoup trop complexe et hétérogène pour que nous puissions identifier des modèles significatifs, présentant des tendances communes. Pour les accompagnateurs, il faudra considérer ces cas comme particuliers et analyser leurs évolutions spécifiques.

Les deux schémas suivants présentent les proportions des quatre groupes, ainsi que des services et autres activités pour les deux ensembles, DLA et France Active :







# Compagnies de spectacle vivant

Création et diffusion de spectacles,  
action culturelle et animation locale

## CONTEXTE INSTITUTIONNEL (ÉQUIPEMENTS PUBLICS, COMPAGNIES CONVENTIONNÉES)

### **Quelques extraits de l'article « Le théâtre en France » publié le 02/11/2011 par le ministère de la Culture et de la Communication sur son site internet**

Dès la création du ministère des Affaires culturelles en 1959, André Malraux consolide les budgets des deux théâtres nationaux existant, crée le troisième en détachant de la Comédie-Française l'Odéon (...), et décide de l'évolution de ces théâtres en établissements publics.

Malraux poursuit également la décentralisation dramatique, en suscitant la création de nouveaux centres dramatiques nationaux (CDN) à partir de 1961, et contribue à l'émergence de troupes subventionnées. Enfin, le théâtre privé est également soutenu avec la création en 1964 du fonds de soutien au théâtre privé. Avec la création des maisons de la culture se constitue un réseau qui rencontre celui, préexistant, des CDN.

Aujourd'hui, la vie théâtrale – d'abord organisée autour d'hommes et de femmes, auteurs, acteurs, metteurs en scène, techniciens – repose sur quatre piliers :

- les institutions théâtrales (5 théâtres nationaux entièrement financés par l'État, 39 centres dramatiques nationaux et régionaux cofinancés par l'État (majoritaire) et les collectivités territoriales, 50 théâtres privés parisiens) ;
- Les institutions pluridisciplinaires qui accordent une grande place au théâtre (70 scènes nationales, 40 scènes conventionnées, des théâtres municipaux, des festivals, 9 centres nationaux des arts de la rue, 12 pôles nationaux pour les arts du cirque) ;
- Les lieux de formation théâtrale (10 écoles supérieures de théâtre, 3 écoles supérieures de cirque, 1 école nationale supérieure des arts de la marionnette) ;
- **les compagnies dramatiques indépendantes** : elles sont plus de 200 à disposer d'un lieu d'accueil du public. (...) Sans lieu, elles sont plus de 600 dans les domaines du théâtre et de la marionnette (environ 80), titulaires d'une licence d'entrepreneur de spectacles, régulièrement subventionnées par les pouvoirs publics au titre de la production (aide ponctuelle) ou du conventionnement (aide triennale). Près de 80 se consacrent aux arts de la rue (dont 30 sont conventionnées et environ 50 aidées à la production) et plus de 400 (dont une centaine sont financées par l'État) se revendiquent compagnies ou artistes de cirque contemporain. À ce foisonnement s'ajoute un fort développement du théâtre pour le jeune public (avec notamment 24 festivals nationaux), du théâtre itinérant et de deux arts proches du théâtre : le conte, avec environ 1 000 conteurs professionnels et près de 230 structures qui créent, accueillent et diffusent la discipline, le geste et mime, avec environ 120 compagnies professionnelles.

*Ndlr : le ministère de la Culture a divisé le champ du spectacle vivant en deux catégories, musique d'un côté, théâtre et toutes les autres formes de l'autre.*



## Caractéristiques des compagnies

### Généralités

- Le théâtre est dominant, suivi par les arts de la rue et le cirque, la musique et la danse
- Moins de budget et moins d'emplois que dans les autres associations culturelles
- La création et la diffusion de spectacles est l'activité prépondérante des compagnies, mais la part de l'action culturelle, surtout dans la région d'implantation, reste très importante

### Distinctions par domaines

Les compagnies, groupes, ensembles du spectacle vivant, représentent plus de 6 000 associations employeuses en France. Parmi elles, 50 % sont des compagnies de théâtre.

On trouve ensuite les compagnies de cirque et des arts de la rue (15%), les groupes de musique (15%), les compagnies de danse (12%) et des compagnies ou ensembles d'autres disciplines (8%).

Les compagnies (théâtre, danse, cirque, rue, etc.) vivent en cédant le droit de représentation de leurs spectacles à des structures de diffusion (salles, festivals, etc.). Une bonne partie d'entre elles se rémunèrent en organisant des cours ou des stages payants et des activités d'action culturelle sous forme d'animations locales, d'interventions en établissements scolaires, socioéducatifs, sanitaires, etc. Les collectivités publiques interviennent à plus d'un titre dans leur économie, par des achats de prestations, des subventions ponctuelles ou des conventions spécifiques, annuelles ou pluriannuelles.

Les groupes de musique fonctionnent principalement avec la vente de prestations de concerts. Certains font de l'action culturelle ou ont un label de disques intégré.

## Des structures aux budgets faibles

Dans l'enquête du département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », Valérie Deroin note que l'on trouve moins de salariés et plus de bénévoles dans les associations du spectacle vivant que dans les autres associations culturelles.

*« De plus petite taille en termes d'emploi, les associations du spectacle vivant ont aussi des budgets moyens moindres que ceux des autres associations culturelles, particulièrement pour les associations employeuses. Ainsi, en 2010, le budget annuel moyen d'une association employeuse du spectacle vivant atteint 124 000 euros, contre 179 000 euros pour l'ensemble des associations culturelles employeuses. Le spectacle vivant fait ainsi partie, avec le sport et les loisirs, des secteurs associatifs disposant des budgets les plus faibles. »*

## L'importance de l'action culturelle

Dans leur étude approfondie intitulée « Territoires et ressources des compagnies en France », que nous citerons à plusieurs reprises, Philippe Henry, Daniel Urrutiaguer et Cyril Duchêne détaillent avec précision le paysage. L'intitulé « compagnies » est pris ici au sens strict, ce qui exclut les groupes et ensembles de musique de cette catégorie. Les auteurs proposent cette description :

*« La production des spectacles est la première activité de l'emploi du temps des compagnies. La diffusion et l'administration occupent un rang second, mais d'importance similaire pour ces deux activités. Le temps consacré à la diffusion de spectacles est inversement proportionnel au degré d'inscription territoriale, alors que le temps consacré à l'action culturelle ou à la formation professionnelle croît avec celui-ci (...). Au-delà du primat toujours actuel de la production et de la diffusion de spectacles, l'action culturelle constitue une activité au moins non négligeable – et parfois très importante – des compagnies. Un débat récurrent porte sur le risque d'instrumentalisation politique et sociale des artistes à des fins d'animation des quartiers urbains, d'espaces ruraux et de retissage de liens sociaux. Un grand nombre de metteurs en scène, en piste ou de chorégraphes entendent ainsi se distinguer de l'animation culturelle, qui serait selon eux orientée vers une satisfaction à court terme des besoins de la population. Ils proposent des actions susceptibles d'émanciper les individus par un déplacement de leurs préoccupations vers des mondes sensibles et imaginaires, qui ouvrent symboliquement le champ des possibles. »*



## Caractéristiques des compagnies

### Typologie, « modèle »

- Le rayonnement de la diffusion détermine le type de compagnie que l'on observe
- Le « modèle » de la compagnie est celui de la petite structure animée par un artiste intermittent du spectacle. Attention aux conditions d'emploi de ces artistes



### Une typologie des compagnies professionnelles

Dans leur étude des compagnies, les chercheurs précédemment cités distinguent quatre types de compagnies à partir de leur rayonnement géographique, de leur niveau de reconnaissance institutionnelle et du niveau de leur budget annuel :

- les **régionales** : activités en région, dans des établissements non labellisés par l'État; 18 % des compagnies; 59 100 € de budget moyen;
- les **transrégionales** : activités de diffusion majoritairement en région d'implantation et en établissements non labellisés, mais des partenariats naissant hors région et avec des établissements labellisés; 45 % des compagnies; 125 000 € de budget moyen;
- les **multirégionales** : la part d'activités hors région d'implantation l'emporte, quelques représentations à l'étranger, diffusion en circuit non labellisé; 17 % des compagnies; 205 200 € de budget moyen;
- les **excentrées** : l'essentiel de leurs activités se déroule hors de la région du siège social et administratif; les établissements artistiques labellisés par le ministère sont les principaux partenaires de ces compagnies; 8 % des compagnies; 266 100 € de budget moyen.

*« Sur le plan des disciplines artistiques, on note une surreprésentation du théâtre et du conte dans les profils "régionaux", alors que les arts du cirque, de la marionnette et de la rue sont plus présents dans les autres groupes. »*

L'étude des chercheurs prend également en compte des compagnies « à diffusion secondaire » (9 % des effectifs) et « sans diffusion » (3 %) au moment de leur enquête. Les tableaux de budgets moyens et médians sont les suivants :

**Tableau 2 – Budget des compagnies selon leur profil de diffusion, 2009**

*En euros*

| Compagnies           | Moyenne        | Médiane       |
|----------------------|----------------|---------------|
| régionales           | 59 100         | 40 300        |
| transrégionales      | 125 000        | 84 200        |
| multirégionales      | 205 200        | 125 100       |
| excentrées           | 266 100        | 137 200       |
| diffusion secondaire | 90 900         | 56 600        |
| sans diffusion       | 19 800         | 6 300         |
| <b>Ensemble</b>      | <b>131 400</b> | <b>75 000</b> |

Source : DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2012.

## Emploi : l'intermittence comme modèle

Le modèle dominant des compagnies de spectacle est, depuis plusieurs décennies, celui de la petite structure non lucrative animée par un artiste bénéficiant des règles particulières d'assurance chômage des intermittents du spectacle, structure qui produit et exploite des spectacles et développe en complément des actions culturelles sur son territoire d'implantation et sur ceux où elle intervient.

Ce type de structure est fortement contrôlé depuis le début des années 2000, dans le cadre des dispositifs de lutte contre le travail illégal, avec en ligne de mire les suspicions de « travail dissimulé » et « fraude au revenu de remplacement ». Sont visées particulièrement les associations qui emploient en CDDU (contrats à durée déterminée d'usage, soit intermittents du spectacle) des directeurs artistiques considérés comme gestionnaires de fait de l'association, ou des artistes du spectacle qui travaillent à des activités non directement liées à la préparation ou à la représentation de spectacles<sup>1</sup>.

On ne peut que conseiller à un chargé d'accompagnement de vérifier que les dirigeants de l'association qu'il s'apprête à accompagner ou à financer connaissent les règles de recours au CDDU, les risques de contrôle et leurs causes.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, lire la note Opale intitulée « L'emploi d'intermittents dans les compagnies sous statut associatif » : [www.opale.asso.fr/article516.html](http://www.opale.asso.fr/article516.html)



## Analyse économique

### Composition des ressources

- Plus le budget de la compagnie est important, plus la part des cessions de droits de représentation de spectacles est grande comparativement aux subventions
- Les compagnies les plus « locales » semblent les plus fragilisées

### Des modèles économiques différemment affectés

La répartition des ressources des compagnies selon leur type est présentée par les chercheurs précédemment cités dans le tableau suivant :

**Tableau 3 – Comparaison de la structure moyenne des principales ressources de l'échantillon qualitatif de 2007 à 2009**

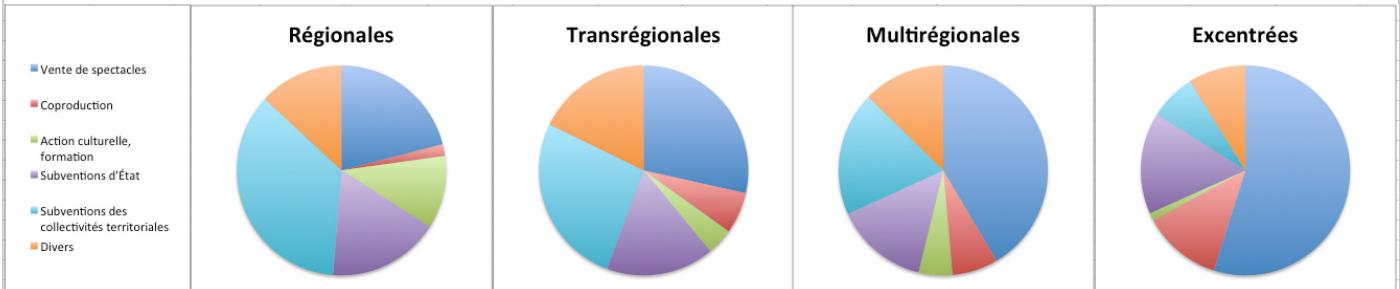
En %

| Compagnies      | Vente de spectacles | Copro-duction | Action culturelle, formation | Subven-tions d'État | Subven-tions des collectivités territoriales |
|-----------------|---------------------|---------------|------------------------------|---------------------|--|
| régionales      | 21,0                | 1,8           | 11,2                         | 17,3                | 35,6   |
| transrégionales | 28,5                | 6,4           | 4,1                          | 16,7                | 26,5   |
| multirégionales | 41,5                | 7,1           | 5,2                          | 14,4                | 19,1   |
| excentrées      | 54,9                | 12,2          | 1,2                          | 15,7                | 7,1  |
| <b>Ensemble</b> | <b>37,8</b>         | <b>7,3</b>    | <b>4,7</b>                   | <b>15,8</b>         | <b>20,9</b>                                  |

La partie résiduelle (13,5 % du budget pour l'ensemble de l'échantillon) correspond aux autres ressources propres comme le remboursement des frais de tournées, les produits des activités annexes, les subventions civiles, le mécénat, ou encore à des transferts de charges d'une année à l'autre et au résultat moyen sur les trois exercices.

Source : DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2012.

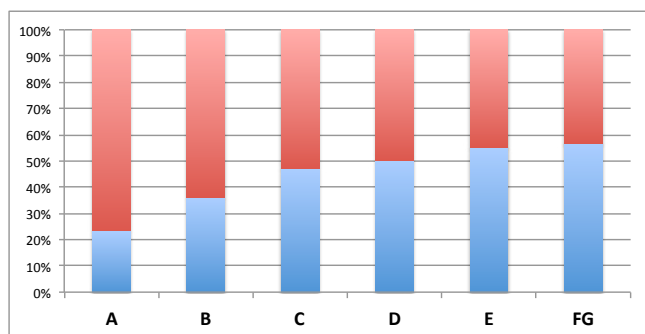
La traduction en schémas, ci-dessous, permet de visualiser la progression, d'un type à l'autre, des ventes et la baisse concomitante des subventions.



On constate que la part des subventions est plus importante pour les structures qui ont une activité surtout centrée sur le territoire local et un budget moindre. Cette tendance a été vérifiée également dans l'ensemble France Active (tableau 4).

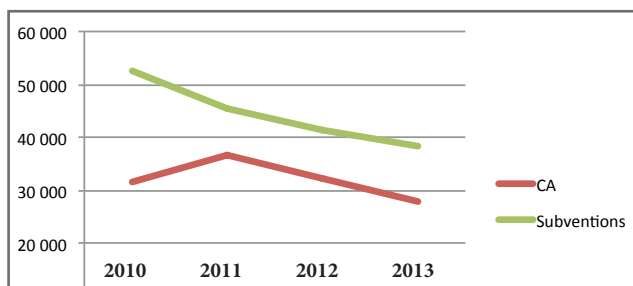
*Tableau 4 - Ensemble France Active*

| Part des subventions (en bleu) dans le budget d'exploitation |        |
|--|--------|
| A (plus de 300 000 €)  | 23,5 % |
| B (150 000 à 300 000 €)                                      | 36,1 % |
| C (90 000 à 150 000 €)                                       | 47,3 % |
| D (60 000 à 90 000 €)  | 50,3 % |
| E (30 000 à 60 000 €)  | 55,2 % |
| FG (-30 000 € de budget)                                     | 56,8 % |



Les perspectives d'évolution semblent donc se refermer pour les compagnies les plus fragiles économiquement, mais dont l'utilité sociale immédiate, due à leur ancrage territorial, est probablement plus marquée.

Une reprise des moyennes, sur les compagnies dont les budgets moyens sont en dessous de 60 000 €, montre une tendance à la baisse, de 2010 à 2013, des subventions et des ventes.







## Analyse économique

### Cycles d'exploitation

- Le recours à l'intermittence donne à l'emploi une grande flexibilité, qui joue comme variable d'ajustement pour « absorber » les moments difficiles
- Les évolutions des produits « en dents de scie » ne constituent pas nécessairement des alertes, le cycle d'exploitation étant marqué par des temps de création où les ressources sont plus faibles
- Un contexte concurrentiel réduit les perspectives

### Flexibilité de l'emploi = variable d'ajustement

La faiblesse des charges fixes de la plupart des compagnies leur donne une grande flexibilité, grâce au recours à l'intermittence, qui permet d'ajuster les coûts salariaux aux budgets disponibles.

Pour une compagnie gérant un lieu, la fonction de diffusion pourra entraîner des coûts fixes nettement plus importants.

Pour une compagnie sans lieu, cette capacité d'adaptation par le recours au CDDU peut réduire le niveau de risque que représente un chiffre d'affaires en dents de scie avec d'importantes fluctuations. Néanmoins, la baisse importante et régulière du budget devra être prise au sérieux, puisqu'elle peut être le signe d'un déclin réel des activités de la compagnie.

Concernant la maîtrise des charges d'exploitation, là aussi la part très majoritaire des salaires dans ces charges agit comme variable d'ajustement.

### Des produits d'exploitation en dents de scie

Des variations significatives des ressources peuvent être enregistrées d'une année sur l'autre sans que cela soit un signe inquiétant. Une variation des subventions publiques peut être liée à la fin d'une convention ou au démarrage d'une nouvelle période contractuelle, une variation des ventes peut être liée à une période de création d'un nouveau spectacle comparativement à une année de pleine exploitation.

Cette problématique des cycles d'exploitation a déterminé différents travaux en Aquitaine : référentiel Créa'Fonds, sessions d'accompagnement pour les gestionnaires de compagnies. L'angle proposé est de considérer la création d'un spectacle comme un investissement immatériel amortissable sur plusieurs années.



**Extrait du référentiel Créa'Fonds - « L'immobilisation de la production »**

La compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) lors de sa publication du 26/06/2007 a estimé que le traitement comptable des frais de montage d'un spectacle doit être analysé en considérant les textes du plan comptable général relatifs à la définition des immobilisations incorporelles (article 211-3), aux modalités de comptabilisation des immobilisations générées en interne (article 311-3 et 311-4). Ainsi, dans le cadre des frais de montage de spectacles, ceux-ci peuvent être assimilés à des coûts de développement d'une immobilisation incorporelle. Les dépenses engagées pourront être inscrites à l'actif du bilan à partir du moment où elles sont directement attribuables à un spectacle clairement identifié pour lequel des représentations sont effectivement prévues. Cet actif incorporel est un actif amortissable dont le plan d'amortissement doit traduire le rythme de consommation des avantages économiques.

[www.iddac.net/phocadownload/userupload/espace/referentiel\\_crea\\_fonds.pdf](http://www.iddac.net/phocadownload/userupload/espace/referentiel_crea_fonds.pdf)

## Des perspectives d'évolution réduites

La croissance constante du nombre de compagnies depuis au moins trois décennies, ainsi que de la production de spectacles qui lui est liée, s'est faite en parallèle, pour partie au moins, avec l'augmentation du nombre de structures de diffusion, des représentations qu'elles assurent et des spectateurs qu'elles accueillent. Cependant, il semble que l'on soit arrivé à un certain niveau de tension, que les chercheurs Henry, Urrutiaguer et Duchêne expriment ainsi :

« (On assiste à) un accroissement de la production de spectacles, dans des conditions de plus grande concurrence à la diffusion, même si la crise a affecté différemment les compagnies, selon leur profil de diffusion et la nature de leurs relations partenariales. Les réponses relatives aux perspectives d'évolution des ressources reflètent globalement la fragilité économique de la très grande majorité des compagnies. 27% des compagnies de l'échantillon quantitatif déclarent une perception pessimiste ou inquiète, contre 14% se déclarant optimistes. La position majoritaire (59%) relève d'une posture prospective, d'abord focalisée sur les moyens envisagés pour accroître les ressources propres et les aides publiques. Le diagnostic d'une situation socioéconomique d'ensemble particulièrement problématique pour l'avenir, à mode structurel de fonctionnement et de régulation inchangé, peut donc être établi. Pour l'instant, chaque compagnie reste incitée à poursuivre un développement singularisé, d'abord centré sur le renouvellement constant de spectacles pouvant être largement diffusés au-delà de leur région de création. Le risque est d'accroître la tension entre une multiplicité d'œuvres cherchant des lieux de programmation et des débouchés sur un marché dont les capacités de développement ne sont pas à la mesure de cette offre toujours plus abondante. »



## Points de vigilance

### Facteurs internes

- Un(e) directeur(trice) artistique disposant d'une bonne notoriété
- Un(e) administrateur(trice) ou chargé(e) de production en poste disposant d'une influence réelle auprès du (de la) directeur(trice) artistique
- Un conseil d'administration impliqué et compétent

### Une certaine ancienneté

La longévité d'une compagnie est souvent signe de sa solidité. Mais il se peut également qu'elle n'ait pas réussi à consolider des fonds propres au long de son histoire, que ses ventes soient plutôt en baisse, que ses conventions avec les collectivités publiques ne soient pas reconduites, ou que la directrice ou le directeur artistique soit en passe de changer, que la concurrence se soit accrue.

### Une direction artistique reconnue

La notoriété du directeur ou de la directrice artistique de la compagnie, qui crée la confiance chez les partenaires publics et les diffuseurs de spectacle vivant, est souvent importante dans les compagnies aux budgets les plus élevés.

Mais des artistes confirmés peuvent être confrontés au vieillissement, qui peut se traduire par de la fatigue ou une certaine lassitude face à l'exigence de se renouveler en permanence.

### Un conseil d'administration efficient

Le conseil d'administration des compagnies est généralement actif, surtout pour celles ayant acquis une certaine notoriété et un niveau budgétaire significatif. Les compétences de ses membres peuvent efficacement soutenir d'un côté la gestion de l'association, d'un autre l'élargissement de ses réseaux de contacts et d'influence.

## Un administrateur compétent

On parle souvent, dans le monde du théâtre, du couple vertueux « directeur artistique-administrateur ». Mais il semble, au vu des dossiers de l'ensemble France Active (trop réduit pour qu'il soit possible d'en faire une tendance générale valable pour toutes les compagnies) que les changements dans la composition du personnel chargé de l'administration deviennent de plus en plus fréquents. Ceci peut être considéré comme un effet pervers des politiques publiques de contrats aidés qui, si l'on veut maintenir la ressource qu'ils représentent, imposent le renouvellement régulier des titulaires et interdisent de fait la montée en compétences de la fonction.

Un(e) administrateur(trice) ou chargé(e) de production en poste, compétent et disposant d'une influence réelle auprès du (de la) directeur(trice) artistique, est un atout pour la compagnie.

*« Sur le plan de l'organisation interne des compagnies, l'échantillon qualitatif confirme que les compagnies sont des micro-organisations flexibles. Chacune est généralement constituée autour du projet artistique d'une ou deux personnes, même si quelques cas de collectifs, d'organisations familiales ou de compagnies constitués par des amis sont aussi repérables. La compagnie intègre, dès que possible, au moins une personne plus spécifiquement chargée des tâches d'administration et, plus largement, de la production et de la diffusion, en particulier de spectacles. Des artistes et techniciens (entre cinq et dix la plupart du temps) participent régulièrement au développement du projet d'ensemble, tout en poursuivant des collaborations avec d'autres compagnies ou organisations artistiques et culturelles. Le fonctionnement repose donc d'abord sur un agencement variable de moyens. »*

Henry, Urrutiaguer et Duchêne, «Territoires et ressources des compagnies».



## Points de vigilance

### Facteurs externes

Des signaux favorables :

- Les spectacles de la compagnie sont connus et appréciés par des réseaux de diffusion variés
- Les conventionnements avec les collectivités publiques sont réguliers et leurs montants se maintiennent ou augmentent

### « Clientèle » fidèle et variée : les réseaux de diffusion

Il est important, pour une compagnie, de s'inscrire dans des réseaux de diffusion déterminés, tels les théâtres municipaux et les festivals. Le niveau de reconnaissance dont elle bénéficie peut se traduire par la régularité et le nombre des ventes, le montant des droits de représentation, la variété de ces réseaux.

À titre d'exemple, voici un extrait de la présentation de la « clientèle » issu d'une note d'expertise : *40 % scènes nationales, 20 % villes, 20 % festivals/associations, 20 % théâtres conventionnés et autres structures. Le développement de petites formes aux budgets plus accessibles permet d'envisager un retour vers les clients d'origine (festivals et associations).*

### Succès de certaines créations / évolution des ventes

Certains spectacles vont connaître une longue vie, de nombreuses représentations sur des territoires multiples, quand d'autres ne seront joués que quelques fois et abandonnés au bout d'un ou deux ans. Sans juger de la qualité esthétique des productions, il est utile pour les chargés de mission de s'interroger sur la durée de vie des spectacles et sur l'étendue géographique de leur diffusion.

Il peut être intéressant également d'étudier la stratégie de production. L'augmentation et la diversification de l'offre, alors que les moyens se réduisent chez les diffuseurs de spectacle, conduisent certaines compagnies à développer, outre leurs « grands spectacles », de petites formes avec un nombre de comédiens réduit et des décors légers et peu coûteux.

## Conventions régulières avec les partenaires publics

Les conventions avec les partenaires publics sont un signe d'autant plus fort de stabilité que les subventions (ou les prestations au bénéfice de collectivités publiques) représentent une part significative du budget des compagnies.

Il existe, en règle générale, trois types d'aides qui vont du plus ponctuel au plus pérenne : aide au projet, aide à la structuration, conventionnement.

Il reste important de vérifier :

- si de nouvelles conventions se signent ou si certaines sont abandonnées ;
- si les montants de certaines conventions augmentent ou baissent, et en cas de baisse si celle-ci est liée à une baisse générale de financements publics sur le territoire, ou si elle est spécifique à la compagnie et donc plutôt liée à la représentation que se font les partenaires publics de l'utilité de son travail.

Pour les dix-neuf compagnies de spectacle vivant de l'enquête du CRDLA financement, les tendances affichées sont variées. Le modèle est celui de la subvention annuelle, avec quelques cas de subventions pluriannuelles, et deux cas de commandes publiques pour des compagnies en sociétés coopératives et participatives (Scop).

Les conventions pluriannuelles signées avec l'État, via les directions régionales des affaires culturelles (Drac), sont une marque de reconnaissance institutionnelle forte, exprimée ainsi par les services du ministère de la Culture : « *L'État décide d'établir un rapport contractuel pluriannuel avec les compagnies dont le rayonnement national, la régularité professionnelle et les capacités de recherche, de création et de diffusion sont soulignées par la commission consultative.* » Mais elle concerne peu d'élus. À titre indicatif, à l'heure où ce guide est écrit, 8 compagnies sont conventionnées en Auvergne, 35 en région Centre, 78 en Île-de-France, 32 en Rhône-Alpes...

Des conventions pluriannuelles, signées avec des communes, communautés de communes, conseils départementaux et régionaux sont une forte marque d'ancrage territorial. Ces conventions, contrairement aux conventions d'État axées sur la création, mentionnent généralement les caractéristiques du travail d'action culturelle mené par la compagnie sur le territoire.

D'autres aides à la création ou à l'action culturelle sont accordées par des agences d'État ou agences régionales de la culture, sociétés civiles, inspection académique, etc. Si elles sont parfois de faible montant, elles témoignent néanmoins de la variété du tissu partenarial que la compagnie a su créer autour d'elle.



# Diffusion de spectacle vivant

Théâtres, scènes de musiques actuelles, festivals, événementiels, spectacles itinérants

### **Extraits du document « Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi – Conférence pour l'emploi dans le spectacle des 15 et 16 octobre 2015 »**

Les éléments chiffrés collectés pour réaliser ce diagnostic ont permis de mettre en lumière la **valeur économique** (40,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 20 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2013) **et sociale** (72 000 en CDI et 127 000 « salariés intermittents » du secteur du spectacle, qu'il soit vivant ou enregistré. Ils ont également mis l'accent sur l'importance croissante du nombre d'entreprises de spectacle (+60 % depuis 2000) comme sur le développement de nouvelles formes d'activité (17 000 indépendants et auto-entrepreneurs en 2011).

(...)

De 2000 à 2013, le **chiffre d'affaires (CA)** des secteurs du spectacle a augmenté de 12 %, soit une croissance nettement supérieure à celle de l'ensemble de l'économie (+ 8 %). Au sein des secteurs du spectacle, le spectacle vivant est le secteur qui a le plus progressé sur la période avec un taux de croissance de son CA de 25 % contre 7 % seulement pour l'audiovisuel.

(...)

**Les dépenses pour les activités du spectacle des communes** de plus de 10 000 habitants et des intercommunalités représentent 34 % de l'ensemble de leurs dépenses culturelles en 2010. Ces dépenses ont augmenté depuis 2002, passant de 1 379 millions d'euros à 1 881 millions en 2010. Toutefois, la part qu'elles représentent dans les budgets des collectivités territoriales est restée stable. Elle était de 35 % en 2006 et de 34 % en 2002.

La hausse en volume de 36 % du financement des collectivités territoriales enregistrée entre 2002 et 2010 est à mettre en regard avec l'augmentation de leur budget.

### **Extrait de « Chiffres clés 2015 » publiés par le ministère de la Culture**

*(La Documentation française, mars 2015.)*

– 23 millions d'entrées pour les spectacles de variétés et de musiques actuelles dont près de 5 millions dans les différents festivals qui se déroulent partout en France.

– 2,3 millions de spectateurs pour les opéras, ballets et concerts des théâtres lyriques.

– Plus de 1 000 théâtres, dont 5 théâtres nationaux, plus de 70 lieux labellisés scènes nationales, 115 scènes conventionnées, près de 40 centres dramatiques, des théâtres de ville, des théâtres privés.





## Caractéristiques principales

### Types d'activités

- Un maillage important du territoire en lieux et temps de diffusion de toutes natures (théâtres, scènes de musiques actuelles, espaces culturels, festivals, événements), gérés soit par des communes soit par des associations
- La diffusion est généralement complétée par des activités liées à l'action culturelle et à l'aide à la création

La diffusion dans le domaine du spectacle vivant représente le deuxième sous-secteur dans l'ensemble des associations culturelles. Son économie est composée, dans des proportions variables, de recettes de billetterie, d'une part, et de subventions publiques qui viennent couvrir le manque à gagner, d'autre part. Le bénévolat, très fort dans les petites structures, vient compenser la faiblesse des contributions publiques et manifester l'intérêt des habitants pour ce type d'activités et les attraits qu'elles présentent (rencontres avec des artistes, temps festifs, etc.).

### Répartitions

Une première distinction, dans cet ensemble, peut être faite entre la diffusion dans le cadre de l'animation d'un lieu, de type théâtre ou salle de concert, et une activité de diffusion itinérante (activité de diffusion dans des lieux existants n'appartenant pas à l'association, ou diffusion itinérante avec installation de chapiteau).

Pour les 80 associations financées par France Active entre 2010 et 2013, dont la diffusion de spectacle est l'activité principale, la répartition est la suivante :

| AVEC LIEU  | SANS LIEU   |
|--|---|
| 3 théâtres   | 20 festivals dont 10 de musiques actuelles                    |
| 13 lieux de musiques actuelles   | 17 organisateurs de manifestations culturelles                |
| 15 lieux de diffusion pluridisciplinaire (dont 4 cafés culturels à thème, 3 espaces culturels, 2 friches urbaines) | 4 structures de diffusion itinérante (avec ou sans chapiteau) |
|  | 6 divers  |

## Un couplage fréquent avec l'action culturelle et l'aide à la création

L'action culturelle en accompagnement de la diffusion s'est fortement développée depuis trente ans, sous l'influence conjuguée des politiques de démocratisation, consistant à porter l'offre artistique et culturelle au devant des publics les plus variés, et des formations des professionnels à l'œuvre dans les structures de diffusion. L'aide à la création, notamment en faveur des artistes locaux, s'est également développée pour favoriser la rencontre entre artistes et publics et comme prolongement naturel des activités d'une structure de diffusion, ceci allant du simple accueil en résidence jusqu'à la production déléguée des spectacles de certaines compagnies.

Deux exemples, les lieux de musiques actuelles et les théâtres de ville, nous permettent d'illustrer ce point.

- Dans son enquête 2013 de l'observation participative et partagée (OPP), la Fédération des lieux de musiques actuelles (FédéliMa) relève entre autres les données suivantes concernant ses 142 membres :

- 55 % des lieux disposent de locaux de répétition (3 studios, avec 52 artistes en répétition à l'année), 25 % d'un studio d'enregistrement ;

- 18 % des lieux ont donné chacun 745 heures d'enseignement musical, pour 77 élèves (chiffres médians) ;

- 78 % des lieux ont réalisé chacun 8 projets d'action culturelle sur leur dernière saison.

Une enquête nationale conjointement réalisée par Opale et la FédéliMa approfondit la notion et détaille de nombreux exemples dans l'ouvrage *Actions culturelles et musiques actuelles* (éditions Seteun, 2014 - Téléchargement sur <https://volume.revues.org/3983>).

- Dans une récente étude réalisée par Opale et publiée par Arcadi sur l'économie des théâtres de ville franciliens, on peut lire en conclusion cette note de l'auteur :

*« En termes de cohérence, l'ensemble des activités proposées par un théâtre de ville compose bien un ensemble homogène et signifiant. (Sont) distingués, dans les comptes analytiques, l'action culturelle et l'aide à la création artistique. Mais, dans presque tous les cas, celles-ci se trouvent intimement liées, l'intervention des artistes dans les champs socioculturels et éducatifs étant adossée à des résidences de création, où alternent les temps "intimes" de la création et les temps "extimes" du partage avec les populations du territoire. Il reste ainsi une réelle difficulté à décrire de bonne manière un objet aussi complexe. Segmenter permet de mieux lire un fonctionnement, mais dans le même temps cette segmentation occulte pour une part la cohérence et l'harmonie des diverses activités entre elles, qui fondent l'identité du lieu et la qualité de son projet artistique et culturel. »* (Étude disponible à l'adresse : [www.opale.asso.fr/article311.html](http://www.opale.asso.fr/article311.html).)



## Caractéristiques principales

### Missions de service public

- La loi de Baumol révèle une absence de gains de productivité et la nécessité de compenser le déficit par la subvention publique
- Le lien avec la puissance publique se traduit par des contractualisations de plus ou moins longue durée, où apparaissent les notions de mission de service public ou de délégation (DSP). Elles stipulent la variété des missions confiées aux associations

### Loi de Baumol

Une caractéristique essentielle de la diffusion de spectacle vivant et, pourrait-on dire, du spectacle vivant dans son ensemble, puisque les compagnies cèdent les droits de représentation de leurs spectacles à des lieux de diffusion, est d'être fortement subventionnée. Nous reviendrons sur les proportions dans la lecture des modèles économiques, mais on peut déjà noter que se retrouve dans de nombreux cas le rapport « un tiers de ventes pour deux tiers de subventions ».

L'économie subventionnée du spectacle vivant est liée à la loi de Baumol<sup>1</sup>, ou loi de la fatalité des coûts, qui nous rappelle que, contrairement à d'autres biens de consommation, les conditions de production des spectacles ne permettent pas de réaliser des gains de productivité. Il faut autant de musiciens sur scène qu'il y a un siècle pour interpréter une symphonie de Beethoven. Le spectacle vivant est voué au déficit, la hausse des prix se traduit par une baisse de la fréquentation, le succès devient en quelque sorte une menace car les spectateurs sont de plus en plus avertis et exigeants. Les coûts augmentent plus vite que les recettes, d'où le nom de « maladie des coûts croissants ».

Ceci a une conséquence « paradoxale » : si un lieu de diffusion programme un plus grand nombre de spectacles, et s'il programme des spectacles plus coûteux avec un nombre d'artistes sur scène plus grand et des contraintes techniques plus importantes, alors ses besoins en financements publics augmentent.

<sup>1</sup> William Baumol est un économiste d'inspiration keynésienne, auteur de nombreux ouvrages et articles, connu pour son hypothèse de maximisation des ventes, pour ses recherches sur l'économie de prospérité, mais surtout pour sa contribution au lancement de la théorie sur les marchés contestables (1982).

## Contractualisations avec les financeurs

Les lieux de diffusion peuvent relever aussi bien du secteur public que du secteur privé. On trouve des théâtres et des salles de musiques actuelles en gestion municipale aussi bien qu'en gestion privée associative. À titre d'exemple, en Île-de-France, les 107 membres du RIF (Confédération des réseaux départementaux de lieux de musiques actuelles / amplifiées en Île-de-France) sont au deux tiers associatifs et pour un tiers en régie. Les 210 théâtres de ville franciliens, quant à eux, ont à 60 % un mode de gestion public (régie directe, régie autonome, etc.), à 35 % un mode de gestion privé à but non lucratif, à 5 % un mode de gestion privé commercial.

Pour les associations, des contractualisations avec les financeurs publics s'avèrent indispensables. Elles sont plutôt annuelles pour les associations dont les activités sont centrées sur l'événementiel, pluriannuelles et sur objectifs pour des lieux de diffusion d'une certaine importance et pour des équipements labellisés par l'État (scènes nationales, scènes de musiques actuelles, etc.), voire en délégation de service public (DSP), cadre le plus rassurant et contraignant à la fois, avec sa garantie sur de nombreuses années et son cahier des charges très précis. À titre d'exemple, parmi les 142 lieux de musiques actuelles adhérents à la Fédélima, 43 % sont labellisés Smac (scènes de musiques actuelles) par le ministère de la Culture, et 11 % sont en DSP avec leur ville, leur communauté de communes ou leur agglomération.

Ces contractualisations définissent des objectifs de diffusion, mais renvoient aussi à la variété des fonctions que les opérateurs doivent assumer. La Charte des missions de service public stipule ainsi que « *l'État attend que les organismes et équipes composant les réseaux nationaux qu'il soutient assument clairement leurs responsabilités artistiques, territoriales, sociales et professionnelles, pour la meilleure utilisation des deniers publics* ». Diffusion, action culturelle et aide à la création sont généralement associées. On peut lire par exemple ces extraits dans le « Cahier des missions et des charges pour les scènes de musiques actuelles » :

« - *développer une programmation musicale appuyée sur un projet artistique et culturel affirmant une ligne artistique originale et indépendante contribuant à la diversité de l'offre; (...)*

- *accueillir des artistes en résidence de préproduction ou résidence de création; (...)*

- *favoriser les pratiques et activités musicales émergentes et ouvertes; (...)*

- *veiller à travailler en réseau avec les autres équipements du territoire et les organismes de formation associatifs et institutionnels (conservatoires, pôles d'enseignement supérieur, écoles associatives, etc.) et l'ensemble du secteur professionnel; (...)*

- *mettre en œuvre un projet d'action culturelle auprès des populations du territoire, en particulier lors des résidences d'artistes; (...)*

- *établir une politique tarifaire adaptée et modulaire facilitant l'accessibilité de tous les publics. »*



## Les lieux de diffusion

### Exemple des lieux de musiques actuelles

- Les lieux de musiques actuelles ont des activités quantitativement et qualitativement importantes et variées
- Le tableau des produits d'exploitation indique une proportion d'un tiers de recettes propres et de deux tiers de fonds publics. Ces proportions varient selon les contextes, notamment en fonction de l'implication des collectivités territoriales dans le projet.

### L'observation de la Fédélima sur l'année 2013

Les 142 membres de la Fédélima, réseau de lieux de diffusion pris ici à titre d'exemple, ont été créés entre 1967 et 2014. La jauge médiane de leur salle principale est de 398 places, et 47 % d'entre eux disposent d'une autre salle plus petite (médiane 199 places).

En médianes par lieu :

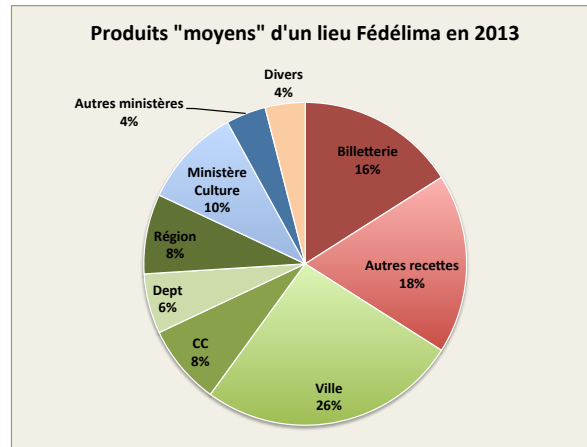
- 89 groupes ont été présentés dans la saison, soit 300 artistes ;
- 51 dates ont été programmées dont 34 spectacles dans le lieu, 5 spectacles hors les murs, 7 coorganisés dans le lieu et 4 coorganisés hors les murs, 5 mises à disposition gratuites et 5 locations ;
- 5 782 entrées payantes ont été enregistrées, ainsi que 2 324 gratuites et 893 exonérées ;
- pour 43 % des lieux, un festival a été organisé en plus, avec 4.101 entrées ;
- le prix médian du billet d'entrée à plein tarif est de 12 €, tarif réduit 10 €.

Toujours en valeurs médianes, l'équipe est composée de 8 permanents à temps plein. 30 lieux bénéficient de mises à disposition (7 lieux ont du personnel mis à disposition qui équivaut à moins de 0,5 ETP, 7 autres lieux ont entre 0,5 et moins de 1 ETP, 8 bénéficient de 1 ETP, 4 de plus de 1 et moins de 2 ETP, 3 de 2 ETP, 1 de 2,5 ETP).

912 heures d'intermittents techniciens et 830 heures d'intermittents artistes (en complément des achats de spectacles d'une valeur de 108 000 €), ont été rémunérées par chacun des lieux. La valeur des salaires bruts est de 218 000 € dont 185 000 € pour les permanents.

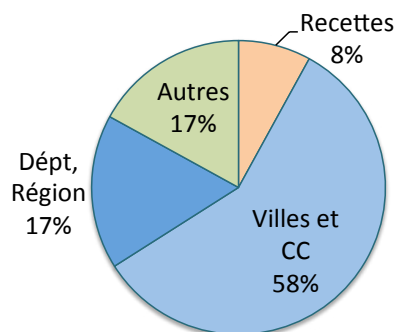
26 bénévoles contribuent aux activités du lieu, représentant sur l'année 1 ETP.

La répartition moyenne des produits peut se présenter ainsi, pour un budget moyen de 840 000 € (la médiane étant à 650 000 €, avec un minimum à 40 000 € et un maximum à 4 millions d'euros :

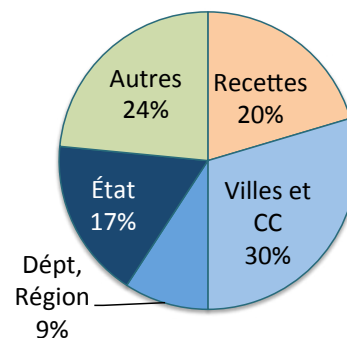


Ces proportions peuvent changer selon le contexte. Dans les schémas ci-dessous, issus d'une fiche repère réalisée par Opale pour Avise en 2009 (« Le lieu de musiques actuelles et amplifiées »), la part de la ville est nettement moindre pour le petit lieu en milieu rural que pour le grand lieu de ville moyenne, issu d'une initiative municipale mais en gestion associative. La part des recettes change selon des proportions inverses.

**Grand lieu – Ville moyenne  
Initiative municipale**



**Petit lieu – Milieu rural**



Notons que divers organismes professionnels peuvent financer des projets développés par des lieux de diffusion de spectacle vivant, et ainsi intervenir, en rubrique « autres », dans le tableau de ressources : Adami, CNV, FCM, IFCIC, Sacem, SCPP, Spedidam, SPPF... Un dossier complet est disponible sur le site de l'Irma (Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles), à l'adresse :

<http://irma.asso.fr/Les-aides-au-spectacle-vivant>



## Les lieux de diffusion

### Points de vigilance

- Importance des comptes analytiques pour comprendre comment se répartissent les charges d'exploitation
- Prendre en compte les mises à disposition et le bénévolat
- Ancrage local et travail en réseau sont indispensables

L'analyse du fonctionnement économique des lieux de diffusion n'est pas toujours aisée car elle a théoriquement besoin de comptes analytiques pour distinguer les charges d'exploitation qui relèvent de la diffusion, de l'action culturelle, de l'aide à la création ou des autres activités éventuelles. Or la comptabilité analytique, qui passe inévitablement par une répartition des temps de travail des salariés sur les différentes activités, est rarement mise en place dans les associations.

La comparaison avec d'autres lieux peut être faussée si des évaluations ne sont pas faites du travail non comptabilisé et pourtant nécessaire à la production, que représentent les mises à disposition de personnel et les contributions bénévoles indispensables à l'activité.

**Concernant les mises à disposition**, tous les cas de figure peuvent se rencontrer : mise à disposition par la ville à l'association gestionnaire de toute l'équipe sauf ceux en charge de la médiation artistique, mise à disposition de la moitié de l'équipe, mise à disposition des seuls techniciens et/ou personnels d'entretien et de maintenance, mise à disposition de personnel communal en plus de celui affecté à la régie autonome gérant le lieu de diffusion, etc.

Il est évident que l'établissement ne fonctionnerait pas sans ces personnels, mais il reste très rare que la valeur de leur travail soit intégrée en charges et produits dans la comptabilité de la structure, faussant ainsi toute comparaison avec un autre établissement.

**Pour les contributions bénévoles**, il reste important de considérer si certaines tâches indispensables sont prises en charge par des personnes qui remplacent des postes salariés tels qu'on les trouve dans d'autres lieux. Si c'est le cas, deux cas de figure : soit il peut s'agir du projet d'éducation populaire de la structure de faire participer des habitants bénévoles, et c'est donc un signe de force, soit il remplace clairement des salariés, et ce peut être un signe de fragilité.

Les chargés de mission qui ont à suivre des associations culturelles ayant pour dominante une activité de diffusion pourront également porter attention aux éléments suivants :

- Le fonctionnement en équipe est parfois à consolider, des incompréhensions pouvant intervenir entre la génération des « anciens militants », qui consacrent de l'énergie et du temps à l'association bien au-delà de leur temps de travail contractualisé, et celle des « nouveaux professionnels », plus jeunes, qui apprécient de « faire leurs heures » tout en étant efficaces, et de disposer de leur temps libre pour pratiquer d'autres activités. Cette tension générationnelle a peut-être été plus forte à la fin des années 1990 et au début des années 2000, et tendrait à s'estomper avec l'arrivée de nouveaux professionnels de la culture à des postes de direction.
- La connaissance des publics est toujours à approfondir pour les lieux de diffusion qui peinent à recueillir des données sur leurs spectateurs en dehors des abonnements. Toutes les démarches visant à améliorer cette connaissance est utile pour affiner les choix de programmation et l'argumentation auprès des partenaires.
- L'offre étant importante, variée et parfois concurrentielle, un travail en réseau entre structures de diffusion est plus que nécessaire. Une bonne inscription dans le paysage de la diffusion au plan local confirme l'ancrage territorial de la structure.





## Les festivals

### Le cas des festivals musicaux

- L'activité festivalière est florissante, notamment l'été, avec des budgets croissants
- Les recettes et apports de partenariats privés suivent l'évolution de ces budgets, mais pas les apports des partenaires publics
- La part des recettes propres est plus importante à mesure que le budget augmente

Les festivals sont très nombreux en France, de toutes tailles et de toutes disciplines, depuis Avignon pour le théâtre jusqu'au petit festival de danses traditionnelles dans un village de quelques centaines d'habitants. De récentes études, notamment autour des festivals musicaux, permettent de mieux approcher ce secteur.

### Étude 2014 du CNV sur les festivals de musique

Le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) a publié en 2014 des données économiques sur les festivals, pour la période 2008-2012.

« Confirmant la montée en puissance des festivals, (cette étude) fait apparaître des contrastes forts entre les événements. Entre hausse des charges, croissance modérée des soutiens et marge de manœuvre de moins en moins grande sur la billetterie, l'avenir des festivals pose question. »

« On compte en France un millier de festivals proposant une programmation de musiques actuelles et de variétés. Les deux tiers de ces festivals ont lieu au cours de la période estivale avec une nette prédominance du mois de juillet. Ils sont le plus souvent implantés dans des lieux à fort potentiel d'attraction touristique et la majorité d'entre eux accueille un public "gratuit" (sans billetterie). »

L'étude économique réalisée par le CNV concerne 98 festivals qui fonctionnent avec une part de billetterie, dont le budget est supérieur à 100 000 €, qui proposent au minimum une dizaine d'artistes/groupes sur une période minimale de deux jours. Leur budget moyen est en conséquence plus élevé que la moyenne des 1 000 festivals en général gratuits, leur organisation portée dans leur quasi-intégralité par des acteurs privés très majoritairement associatifs, leur financement plus systématiquement soutenu par les aides croisées des partenaires publics et organismes professionnels.

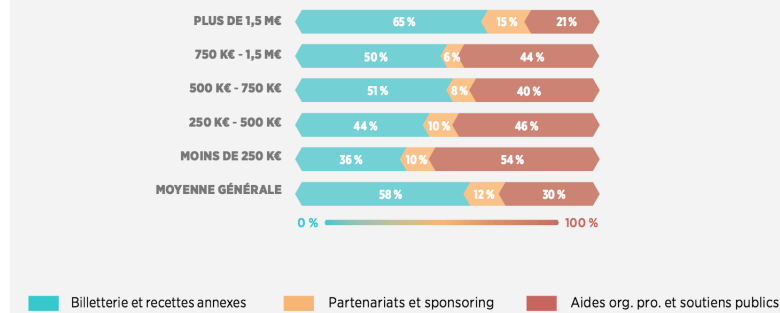
Les principaux indicateurs permettant de décrire cet échantillon de festivals sont présentés dans le tableau suivant. La part de recettes propres est dominante.

PRINCIPAUX INDICATEURS POUR LES 98 FESTIVALS ÉTUDIÉS

|                                      | MOYENNE 2012      | ÉVOL. 08-12  |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|
| N°d'édition                          | 19 <sup>ème</sup> |              |
| Durée des festivals en jour          | 8                 | ↘2 %         |
| Nombre de scènes/lieux               | 10                | ↗3 %         |
| Nombre de groupes programmés         | 38                | ↗8 %         |
| Montant des contrats par groupe      | 6 480 €           | ↗17 %        |
| Nombre de spectateurs payants        | 15 120            | ↗9 %         |
| Montant moyen du billet              | 24 €              | ↗17%         |
| <b>BUDGET MOYEN</b>                  | <b>929 K€</b>     | <b>↗26 %</b> |
| Budget médian                        | 493 K€            | ↗27 %        |
| <b>CHARGES (en part)</b>             | <b>100 %</b>      | <b>↗26 %</b> |
| Artistique                           | 30 %              | ↗21 %        |
| Technique, logistique, sécurité      | 40 %              | ↗40 %        |
| Autres charges                       | 30 %              | ↗16 %        |
| <b>PRODUITS (en part)</b>            | <b>100%</b>       | <b>↗24%</b>  |
| Recettes propres                     | 58 %              | ↗31 %        |
| Partenaires (sponsors, mécènes)      | 12 %              | ↗44 %        |
| Organismes publics et professionnels | 30 %              | ↗8 %         |

Cette part de recettes propres, comme le montre le tableau ci-dessous, augmente à mesure que le budget du festival augmente.

RÉPARTITION DES PRINCIPAUX POSTES DE PRODUITS EN FONCTION DU BUDGET TOTAL DES FESTIVALS (EN MOYENNE EN 2012)



« Cartographie des festivals de musiques actuelles », CNV, Irma, Sacem, 2015.

Lien : [www.cnv.fr/cartographie-festivals](http://www.cnv.fr/cartographie-festivals)



## Festivals

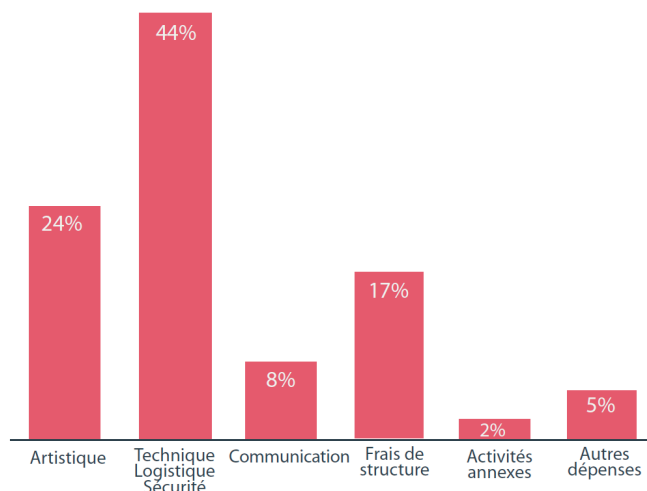
### Autres festivals et points de vigilance

- Le poids budgétaire de la technique et de la logistique est prépondérant
- Les recettes propres totalisent 70 % du budget pour vingt festivals bretons cités en exemples
- Attention aux « accidents » de parcours et à l'augmentation régulière des charges que ne compensent pas la hausse des produits

### Étude sur vingt festivals de diverses disciplines

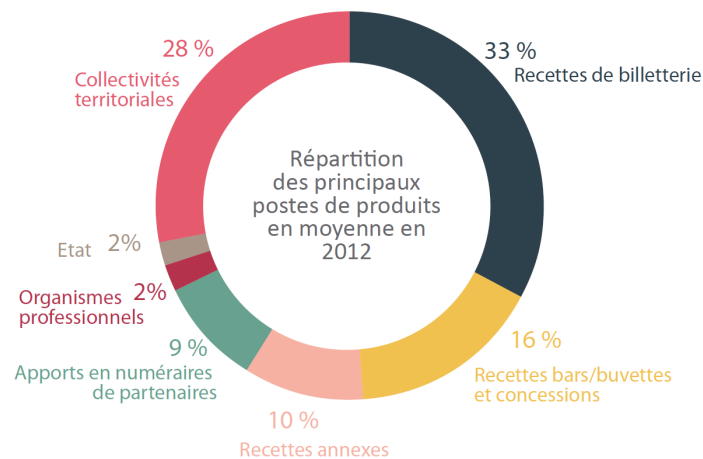
On peut citer une étude menée par un collectif de vingt festivals bretons, concernant la période 2009-2012, qui présente les avantages de concerner des événements centrés sur des disciplines différentes et de tailles différentes. Il s'agit néanmoins de festivals importants puisqu'ils totalisent en moyenne vingt-trois éditions annuelles et que leur budget médian est de 475 000 € (moyenne à 900 000 €).

La répartition moyenne des charges montre un pôle technique et logistique prédominant.



Répartition des principaux postes de charges - Moyenne 2012

Le tableau de ressources présente une répartition à 30 % de subventions publiques et 70 % de recettes propres.



Sur les 28 % des collectivités territoriales, les répartitions sont à 8 % pour la région, 5 % pour les départements, 14 % pour les communes et leurs groupements, et moins de 1 % pour les autres dispositifs territoriaux.

La part de financements publics dépasse de six points celle des festivals d'un panel national constitué par le CNV afin de permettre des évaluations comparatives. Ce sont les financements de la région mais surtout des communes et de leurs regroupements qui sont supérieurs. Le poids des départements est comparable.

## Points de vigilance

Une attention particulière pourra être portée aux variations de résultats des festivals, des déficits importants pouvant apparaître sur « une année noire », dont les causes possibles sont variées : une météo désastreuse, la naissance d'un festival concurrent à proximité, une tête d'affiche dont le pouvoir d'attraction baisse subitement, etc. Si un lieu de diffusion peut équilibrer dans l'année les réussites et les échecs sur la base d'une programmation variée, le fait que toute la programmation d'un festival soit concentrée sur une période courte augmente le risque (même si cette concentration des propositions sur un temps court fonde l'attractivité de l'événement). Plusieurs cas de festivals, dans l'ensemble France Active, ont connu ainsi une année pendant laquelle une baisse subite d'activité a créé un déficit qu'il est difficile de redresser par la suite. Un contrôle des charges et une prise en compte prévisionnelle de possibles baisses de financements publics peut être utile. Ainsi, dans l'étude du collectif de festivals bretons, entre 2009 et 2012 les charges ont augmenté de 22 %, les produits seulement de 18 %.

« Indicateurs d'activités socioéconomiques de vingt festivals bretons », Le Collectif FEDDS Bretagne, 2012.

Lien : [www.lecollectifdesfestivals.org](http://www.lecollectifdesfestivals.org)



# Écoles, ateliers, cours

Écoles de musique, écoles de cirque,  
lieux de répétition, ateliers  
et stages artistiques

### Une participation culturelle à la hausse (Chiffres clés 2015 - ministère de la Culture)

Si la culture d'écran a progressé, notamment au détriment de la lecture d'imprimés, la culture de sortie en revanche s'est développée, sans doute favorisée par la multiplication du nombre d'équipements culturels et de festivals sur l'ensemble du territoire. Globalement, les Français sortent davantage qu'il y a trente ans. La part des Français qui vont au théâtre est passée de 11 % à 19 % entre 1973 et 2008, et celle des Français ayant assisté à des concerts de musique rock ou jazz a doublé. Les sorties au cinéma, après avoir stagné jusqu'en 1997, augmentent sensiblement au cours de la dernière décennie. La proportion de Français ayant visité un musée ou une galerie d'art dans l'année progresse de quatre points en trente-cinq ans, malgré un recul récent.

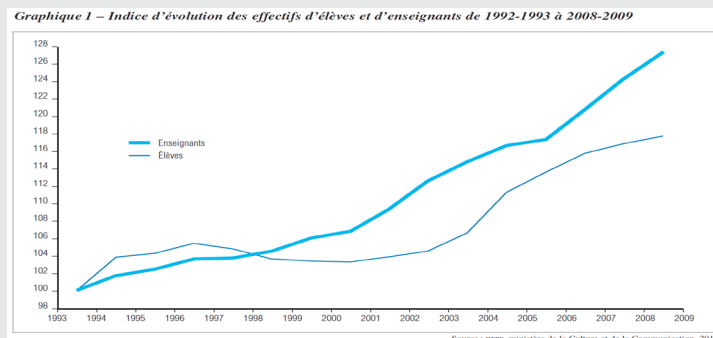
Par ailleurs, les pratiques en amateur ont régulièrement progressé et se sont récemment diversifiées grâce à la technologie numérique et aux écrans connectés qui ont favorisé la diffusion de nouvelles formes d'expression dans le domaine de la photographie, de la vidéo mais aussi de la musique, de l'écriture et des arts plastiques ou graphiques.

### Le ministère de la Culture présente ainsi l'enseignement spécialisé en France sur son site internet (extrait) :

« L'enseignement initial de la musique, de la danse et de l'art dramatique – dont l'objectif premier est de former des amateurs – a connu un développement considérable au cours des trente dernières années. La France compte plus de 1 000 établissements publics d'enseignement artistique, plus de 25 000 enseignants et 280 000 élèves tous enseignements confondus. La Charte de l'enseignement artistique spécialisé pour l'enseignement initial de la musique, de la danse et de l'art dramatique fixe les orientations de cet enseignement :

- > Diversification des disciplines au sein des conservatoires (danses, théâtre, musiques actuelles amplifiées, etc.);
- > Développement du partenariat avec l'éducation nationale, pour favoriser l'accès d'un plus grand nombre d'élèves à l'éducation artistique et culturelle;
- > Renforcement des liens entre les établissements d'enseignement et la pratique amateur locale. »

Un graphique d'évolution des enseignants et élèves des conservatoires donne une idée de l'évolution de l'offre et de la demande sur ce champ.





## Caractéristiques principales

- Les écoles de musique et de cirque sont dominantes dans cet ensemble lié à l'enseignement et aux pratiques
- Les budgets sont moins élevés que pour les compagnies et structures de diffusion
- La part des recettes propres (ventes de cours et ateliers aux élèves et pratiquants) est en moyenne autour de 50 % mais peut varier d'un extrême à l'autre

Les activités d'enseignement associatives sont nombreuses. Comme la diffusion, elles supposent une mise en présence physique de l'enseignant et de ses élèves, nécessitent une intervention financière de la puissance publique pour rendre accessible la pratique des arts au plus grand nombre. Une grande part des offres sont gérées par des structures publiques (conservatoires, écoles municipales, etc.) mais l'offre associative n'en reste pas moins pléthorique, en prenant des formes très variées : espaces de répétition dans lesquels des cours, des stages ou des accompagnements peuvent être dispensés, écoles proprement dites axées sur une discipline, ateliers proposés par des compagnies, etc.

Dans l'ensemble France Active, comme nous l'avons relevé dans le chapitre introductif, la part de cette activité est nettement moindre que dans les répartitions nationales.

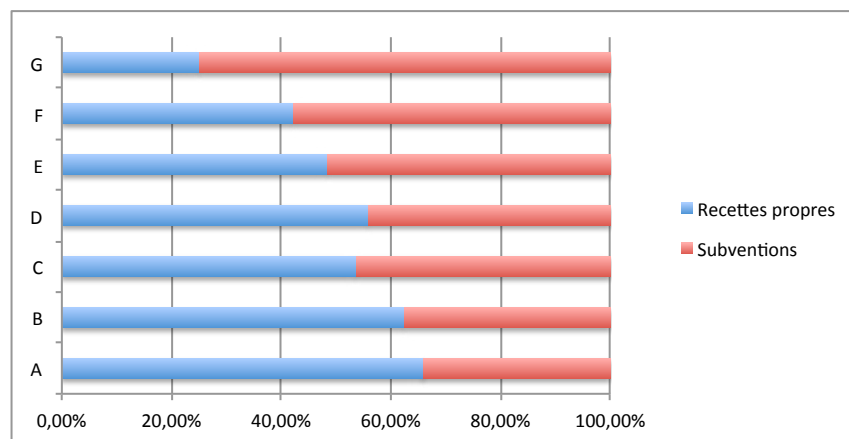
Parmi les 51 associations financées entre 2010 et 2013, on trouve :

- 10 écoles ou ateliers de cirque ;
- 10 écoles et ateliers de musique (dont 4 musique et danse) ;
- 8 écoles de danse (4), hip-hop (3) ;
- 6 ateliers socioculturels pluridisciplinaires ;
- 5 ateliers cinéma et vidéo ;
- 5 ateliers d'arts plastiques (dont 2 métiers d'art) ;
- 3 ateliers pour personnes handicapées ;
- 4 divers (conte, patrimoine, etc.).

La moyenne des budgets annuels de ces associations est de 122 000 € (78 000 € pour la médiane). Six d'entre elles ont plus de 300 000 € de budget (quatre écoles de cirque et deux écoles de musique), et près de la moitié de ces associations ont un budget inférieur à 60 000 € annuels.

La part des recettes propres varie. Elle est en moyenne de 51 % (médiane 54 %). Elle augmente, en moyenne, selon le niveau de budget de l'association, comme le montrent ce tableau et le graphique en illustration.

| Classes budget          | Nb assos | Part CA | Min    | Max    |
|-------------------------|----------|---------|--------|--------|
| A (plus de 300 000 €)   | 6        | 65,9 %  | 40,0 % | 91,6 % |
| B (150 000 à 300 000 €) | 9        | 62,4 %  | 42,4 % | 87,4 % |
| C (90 000 à 150 000 €)  | 9        | 53,7 %  | 26,1 % | 81,3 % |
| D (60 000 à 90 000 €)   | 3        | 55,9 %  | 36,6 % | 71,0 % |
| E (30 000 à 60 000 €)   | 7        | 48,4 %  | 13,4 % | 100 %  |
| F (15 000 à 30 000 €)   | 7        | 42,2 %  | 10,6 % | 69,3 % |
| G (-15 000 € de budget) | 10       | 25,0 %  | 3,2 %  | 68,8 % |





## Écoles de cirque

- Un engouement des jeunes pour la discipline a déterminé un fort développement de ces écoles qui aujourd'hui couvrent le territoire.
- Les prestations aux adhérents de cours et de stages représentent la plus grande partie des produits, le second poste étant la vente de prestations pédagogiques à des organismes tiers
- En matière de ressources humaines, gravitent autour d'un noyau réduit et stable des équipes pédagogiques précaires

Le renouveau des formes circassiennes, à partir des années 1980, crée un fort engouement des jeunes pour la discipline. Le secteur se structure et sa reconnaissance institutionnelle croît jusqu'à aujourd'hui.

La Fédération française des écoles de cirque (FFEC) en est l'unique représentante. Elle regroupe 162 structures adhérentes (141 écoles de pratiques amateurs, 9 centres de formation professionnelle, 12 fédérations régionales), plus de 27 000 licenciés et près de 300 000 pratiquants dont environ 80 000 scolaires.

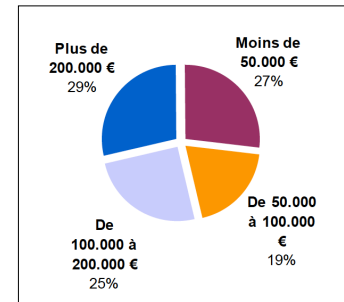
La moyenne d'âge des structures est de 20 ans. La majorité des écoles a un effectif compris entre 100 et 400 licenciés.

Le début des années 2000 signe une forte expansion. Les aides à l'investissement se développent, ainsi que les aides à la création, la diffusion et l'enseignement. Les arts du cirque « attirent en masse artistes et spectateurs sous les chapiteaux, dans les salles de spectacles, dans leurs écoles ou dans la rue ».

Depuis 2014, on constate plusieurs phénomènes concomitants :

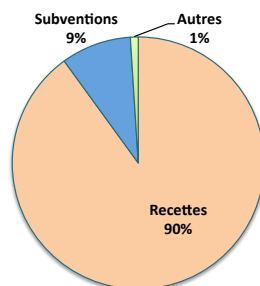
- un arrêt du rythme de croissance des nouveaux inscrits dans les écoles de cirque, en raison de la saturation des moyens disponibles et de la mise en place des temps d'activités périscolaires (TAP) ; en compensation, des nouvelles structures se créent ;
- la plupart des écoles mettent en œuvre des activités dédiées à des publics spécifiques ; des activités « petite enfance » sont pratiquées dans près des deux tiers des écoles et représentent un volume horaire et un nombre de pratiquants importants. Des activités à destination des publics handicapés sont également mises en place dans plus de 60 % des écoles, essentiellement par l'intermédiaire de structures tierces.

La tendance est à l'augmentation des budgets. En 2011, ils étaient supérieurs à 100 000 € pour 54% des écoles (contre 30% en 2007). Le graphique ci-contre montre la répartition en nombre des écoles selon quatre classes de budgets. On peut noter que les dix écoles de cirque de l'ensemble France Active se situent dans les tranches hautes, puisque sept d'entre elles ont plus de 150 000 € de budget.

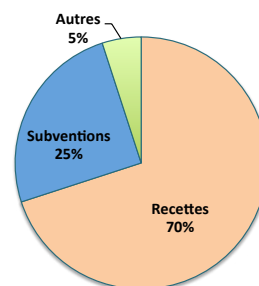


Ce budget est composé des participations des adhérents aux activités de cours et de stages, ainsi que de la vente de prestations pédagogiques. Deux types d'écoles sont décrites dans la fiche repère réalisée par Opale pour l'Avisé en 2012. Pour la plus ancienne, l'activité de diffusion de spectacle vivant par organisation de festivals et événements explique la part la plus importante de subventions publiques.

**Création 2005 - 3 ETP - 110 k€**  
Masse salariale 71 %  
Ateliers stages seuls



**Création 1994 - 3,7 ETP - 250 k€**  
Masse salariale 55 %  
Organisation festivals, événements



Les écoles amateurs ont subi la baisse des financements publics, toutefois avec un impact moindre, en raison de la part importante des recettes propres. Cependant, cette baisse se constate sur le second cercle, celle des prestations à des organismes tiers. Le niveau des actions en milieu scolaire s'est stabilisé, après une baisse faible mais régulière sur plusieurs années.

Outre ces éléments de contexte, les principales difficultés rencontrées par les écoles concernent les ressources humaines :

- le passage de relais entre générations, ainsi que nous l'avons identifié pour les lieux de musiques actuelles ;
- la consolidation des équipes qui restent encore instables, avec des contrats en CDD et temps partiel et des jeunes dont l'image du domaine d'activité est supérieure à l'exercice d'un métier, qui de plus offre peu de perspectives de carrière ;
- un besoin de formation continue.



## Écoles de musique

### Généralités, économie

- Le coût d'un élève dans une école associative est en moyenne de 1 500 €
- Les recettes par les participations des usagers aux cours et au stages représentent de 40 % à 70 % du budget
- En cas de restrictions budgétaires, est parfois envisagée une réduction du temps de travail des enseignants

Depuis les années 1970, les pratiques artistiques et plus particulièrement musicales se sont largement démocratisées, généralisées, développées. Les enseignements musicaux figurent en tête de ce mouvement.

Ce très fort développement a conduit les municipalités, les conseils départementaux, les conseils régionaux, notamment depuis la loi Raffarin du 13 août 2004 (achevant l'acte II de la décentralisation, libertés et responsabilités locales), à s'interroger sur les modes de financement, les objectifs, les publics, les modes de gestion et la pérennisation de leurs écoles de musique. Ces questions se posent de manière plus aiguë dès lors qu'il s'agit de structures associatives reposant de façon importante sur le bénévolat.

### L'économie d'une école associative

L'offre d'écoles, d'ateliers et de cours s'est développée pour répondre à une demande croissante, et le territoire national semble aujourd'hui bien pourvu de structures adaptées. La plupart des associations qui gèrent des écoles ont trouvé un équilibre économique « à leur mesure » pour assurer l'encadrement de la pratique artistique d'un nombre d'élèves déterminé. Cet équilibre est construit sur trois éléments principaux : le montant des cotisations payées par les élèves, la rémunération des enseignants, l'appui financier de la ville (et la mise à disposition de locaux) pour équilibrer le budget de fonctionnement.

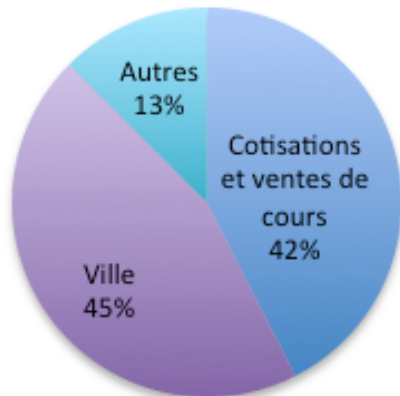
En 2008, le coût d'un élève en école associative était de l'ordre de 1 500 €, pour un enseignement équivalent à celui d'un conservatoire à rayonnement départemental où ce coût monte à 2 443 €.

En 2010, pour une école de musique associative prise en exemple (voir cas A), le coût d'un élève à l'année était de 920 € (1 350 € pour les écoles municipales agréées). Ce coût moyen annuel est réparti entre les participations des élèves (410 €) et la participation de la commune ou communauté de communes via une subvention (510 €).

Deux exemples d'écoles de musique sont proposés ici :

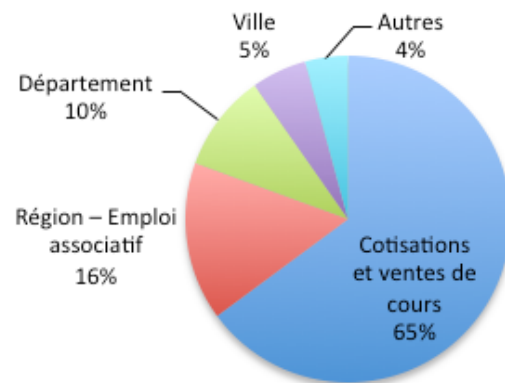
**École A – 400 élèves – budget 400 000 €**

Aides municipales importantes - Zone urbaine -  
La rémunération du personnel administratif et des enseignants représente **85 %** du budget.



**École B – 100 élèves – budget 165 000 €**

Basé sur la vente de cours - Territoire en ZRR -  
La rémunération du personnel administratif et des enseignants représente **61 %** du budget.



Sur les dix écoles de musique associatives de l'ensemble France Active, la part des ventes est importante. Pour sept associations sur dix, elle dépasse les deux tiers du budget. Pour quatre d'entre elles, le rapport est supérieur à 80 %. Ces associations ont un budget moyen de 450 000 €, compris entre 130 000 € et 880 000 €.

Certaines écoles de musique ont pu être confrontées, ces dernières années, à des restrictions budgétaires liées à des difficultés financières rencontrées par la commune principal financeur, ou des coupes budgétaires diverses.

Les salaires des enseignants ne pouvant être diminués et les tarifs des cours étant difficiles à augmenter, que peut-on envisager ?

Des écoles vont essayer de diminuer les temps de travail des salariés. Il s'agit alors de la mise en place de cours collectifs (par exemple trois élèves sur une heure plutôt que deux élèves sur deux fois trente minutes). Cette organisation est de plus en plus recherchée et préconisée à la fois pour ses conséquences financières, mais aussi pour l'affirmation d'une démarche plus sociale, plus collective. Les résultats sont souvent probants, même si la mise en place doit tenir compte des problèmes de mobilité, de disponibilité des familles qui devront se concerter et s'organiser ; mais aussi de motivation, de formation des enseignants qui vont devoir travailler autrement.

Cela entraîne pour les professeurs une baisse mathématique des heures d'enseignement à nombre d'élèves constant, mais elle est le plus souvent compensée par une augmentation des inscriptions qui fait suite à la baisse des tarifs.



## Écoles de musique

### Points de vigilance

- Attention à la rémunération d'enseignants sur le régime des artistes intermittents du spectacle, qui n'est pas légale
- Éviter également la facturation par un travailleur indépendant ou un auto-entrepreneur

#### **Le régime social des enseignants est obligatoirement celui du régime général.**

La convention collective applicable est la convention collective nationale de l'animation. Le recrutement s'effectue dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée à temps complet ou à temps partiel annualisé, ce second cas étant le plus fréquent. Ceci est la règle générale normale et applicable, mais il n'est pas rare de constater que les enseignants œuvrent sous d'autres statuts au sein des écoles.

#### **À éviter : l'artiste intermittent**

Il n'est pas rare de rencontrer des enseignants rétribués comme intermittents, notamment lorsque le nombre d'élèves est relativement faible. Cela n'est pas légal car l'intermittence est réservée à certaines activités précises et non aux activités pédagogiques (sauf sous certaines conditions ; voir Pôle emploi ou l'Unedic). L'enseignant peut aussi être mis à disposition par une structure (association ou société) et il est rétribué en tant qu'intermittent par cette structure qui facture sa prestation de service à l'école de musique, et cela n'est pas plus légal pour les mêmes raisons.

Pour les artistes musiciens, les activités d'enseignement constituent une activité complémentaire non négligeable et la tentation est forte parfois, pour atteindre les 507 heures indispensables pour l'indemnisation au titre de l'intermittence, de demander aux responsables d'écoles de musique de déclarer leurs heures d'enseignement en cachets d'artiste, hors du régime général. Les dirigeants associatifs, par ignorance ou ne voulant pas perdre un enseignant précieux (évidemment qui dispense une discipline peu pratiquée, à un horaire compliqué, avec un faible nombre d'élèves, dans un village reculé, etc.), acceptent de ne pas respecter la législation sociale. Ils mettent ainsi en danger l'association mais également le salarié en cas de contrôle Urssaf ou Pôle emploi.

## À éviter aussi : le travailleur indépendant et l'auto-entrepreneur

Dans certaines écoles de musique, deux statuts sont également utilisés en dehors du statut légal de salarié au régime général et de celui à exclure de l'intermittence : le travailleur indépendant et l'auto-entrepreneur. Ces deux statuts sont problématiques. En effet, un auto-entrepreneur et un travailleur indépendant interviennent par nature en dehors du champ de la subordination, qui est un des fondements du salariat.

Si un travailleur indépendant ou un auto-entrepreneur peuvent, sous leur responsabilité et leur propre organisation, proposer des cours de musique, il n'en est pas de même lorsqu'ils facturent ce service à une association qui organise pour eux cette activité, impose des horaires, procède à l'inscription des élèves et perçoit leur participation financière. Il ne faut pas non plus que l'auto-entrepreneur utilise les outils de l'entreprise ni qu'il ait les mêmes avantages que les salariés (accès à des boissons, de la restauration, des réductions sur un distributeur de boissons ou pour des concerts, un téléphone, un ordinateur, un véhicule). Il ne peut pas non plus être convoqué à des réunions...

L'ensemble de ces tâches prises en compte constitue la subordination de l'intervenant. Il n'est plus sous le régime commercial et l'Urssaf procède régulièrement depuis quelques années à la requalification des sommes versées en salaires nets du régime général. Il en est de même pour les travailleurs indépendants étrangers.

En dehors même de ce principe de subordination du salarié, les facturations des services rendus doivent être conformes à la législation commerciale et comptable (inscription du travailleur indépendant au registre du commerce, déclaration régulière de l'auto-entrepreneur, facturation conforme). Là encore les risques de redressement existent.

## Attention à la prestation de service par mise à disposition de personnel

Certains dirigeants associatifs sont persuadés que le fait de disposer d'enseignants via une facturation de prestation de service d'une autre association ou d'une société les met à l'abri de tout problème. Il n'en est rien !

La **coresponsabilité** existe à partir de 5000 € hors taxes pour toute personne ou toute structure qui conclut un contrat dont l'objet est notamment la fourniture d'une prestation de service. Le contractant (donc l'association école de musique) doit s'assurer que son cocontractant s'acquitte des obligations de déclaration et de paiement des diverses taxes et charges sociales liées à son activité professionnelle (immatriculation, respect du droit du travail et des obligations fiscales) (art. L8222-1 et R8222-1 du code du travail). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, le montant du contrat a été porté à 5 000 euros hors taxes (décret n°2015-364 du 30 mars 2015).

À défaut de procéder à ces vérifications, le cocontractant se rend solidairement responsable de l'ensemble des dettes sociales et fiscales de son partenaire ainsi que du remboursement des subventions irrégulièrement perçues. Pour effectuer ces vérifications, le cocontractant peut demander une attestation de vigilance délivrée par l'Urssaf.

Concernant la validité de la **facturation** : même remarque qu'au paragraphe précédent relatif au travailleur indépendant et à l'auto-entrepreneur.



# Radios et cinémas

Radios associatives,  
cinémas associatifs art et essai

Dans l'ensemble France Active, on trouve dans ce groupe lié aux médias, à l'audiovisuel, aux arts numériques, etc., qui représente 21 % des structures financées :

- en majorité des radios associatives (44 % du groupe) ;
- des salles, festivals ou producteurs de cinéma (36 %) ;
- le reste représentant un ensemble hétérogène composé de collectifs de cinéastes, de télévisions locales, de manifestations culturelles autour des arts numériques.

Nous développerons par conséquent ce chapitre sur les deux secteurs d'activités principaux que sont les radios associatives et les cinémas associatifs.

Pour les radios, l'article a été rédigé par une spécialiste du secteur, Dominique Vasseur. Il existe en France environ 700 radios associatives émettant en FM et remplissant une mission de communication sociale de proximité.

Pour les cinémas, les contenus s'appuieront sur une fiche repère réalisée par Opale pour l'Avise en 2012. À titre indicatif, il existe 1 160 cinémas classés art et essai en France, ce nombre comprenant aussi bien les associations que les communes gérant des cinémas.





## Radios associatives

### Généralités

- Une activité fortement réglementée, permanente, qui demande une organisation et des moyens techniques importants
- Une économie basée sur :
  - une aide publique de l'État avec obligation de non-concurrence et limitation des ressources commerciales
  - des contributions bénévoles importantes

### Une activité réglementée

Les associations porteuses d'un projet radiophonique doivent être autorisées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) pour pouvoir émettre en modulation de fréquence. L'autorisation a une durée de cinq ans et peut être reconduite deux fois. Au bout de quinze ans d'autorisation, le CSA procède à un appel général à candidatures. Les candidatures des associations dont la viabilité économique n'a pas été remise en cause et ayant respecté la convention avec le CSA lors des quinze premières années sont retenues.

L'activité est permanente, 365 jours par an, 24 heures sur 24. Même si l'automatisation progressive de la diffusion facilite le travail de la quasi-totalité des radios depuis plusieurs années, il n'en demeure pas moins nécessaire de produire et de programmer le logiciel pour les tranches hors direct. La programmation est une tâche nouvelle exigeant des compétences particulières et toujours une réponse rapide en cas de panne.

L'activité exige en conséquence une organisation interne adaptée. Les schémas sont multiples en fonction du projet et du budget de la radio. Du « tout bénévole » avec une répartition des tâches éditoriales et techniques, d'administration, de gestion, de production, d'animation de l'équipe, assurées par les membres de l'association – cas assez rare – jusqu'au schéma proche d'un management entrepreneurial avec un directeur – ou coordinateur – et des « chefs de service », collaborateurs salariés – cas là aussi assez rare – on trouve, majoritairement, une équipe assez resserrée de 4 à 7 dirigeants bénévoles actifs, appuyée par 2 à 5 salariés (dont 1 ou 2 contrats aidés) et 30 à 70 bénévoles engagés principalement dans la réalisation et l'animation d'émissions radiophoniques.

L'activité présente un volet technique nécessitant du matériel plus ou moins sophistiqué pour la prise de son et sa diffusion par les ondes. Les radios ont à cet égard des stratégies variées allant du système D interne, utilisant les compétences professionnelles de bénévoles, jusqu'à l'externalisation totale de ces questions. Il va sans dire que selon le parti pris, les charges peuvent aller du simple au décuple, voire davantage.

## Une économie liée au FSER

L'économie des radios associatives est basée, pour la très grande majorité, sur le fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER), un fonds d'État dont l'enveloppe budgétaire était de 29 millions d'euros en 2015, reconduite dans le projet de loi de finances 2016, et sur le bénévolat, dont la valorisation, quand elle est estimée selon les exigences comptables, correspond peu ou prou à l'apport du FSER. Pour que le service radiophonique puisse bénéficier de cette aide, ses recettes publicitaires doivent être inférieures à 20 % de son chiffre d'affaires.

627 services radiophoniques ont été aidés en 2011, 631 en 2012, 653 en 2013 et 665 en 2014. Une même structure peut, sous certaines conditions, exploiter plusieurs services radiophoniques éligibles au FSER.

C'est le cas dans l'ensemble France Active correspondant à 23 structures autorisées à exploiter des services radiophoniques en catégorie A du CSA : 19 structures exploitent un service radiophonique, deux structures exploitent deux services chacune, une structure trois services, une autre quatre services, soit en tout trente services radiophoniques bénéficiant chacun d'une aide de l'État (FSER).

Le FSER rejette une vingtaine de demandes chaque année : 27 en 2010, 21 en 2011, 21 en 2012, 19 en 2013 et 15 en 2014; si les radios concernées survivent, après d'éventuels licenciements, elles vont mettre plusieurs années à retrouver un niveau budgétaire équivalent.

Un rejet est donc dramatique pour un service radiophonique, en premier lieu d'un point de vue financier, mais aussi parce qu'il peut entraîner un retrait de l'autorisation d'émettre en FM, la radio ne répondant plus aux critères d'éligibilité dans sa catégorie.

*Le CSA « veille, sur l'ensemble du territoire, à ce qu'une part suffisante des ressources en fréquences soit attribuée aux services édités par une association et accomplissant une mission de communication sociale de proximité, entendue comme le fait de favoriser les échanges entre les groupes sociaux et culturels, l'expression des différents courants socioculturels, le soutien au développement local, la protection de l'environnement ou la lutte contre l'exclusion ».*

*Article 29 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.*



## Radios associatives

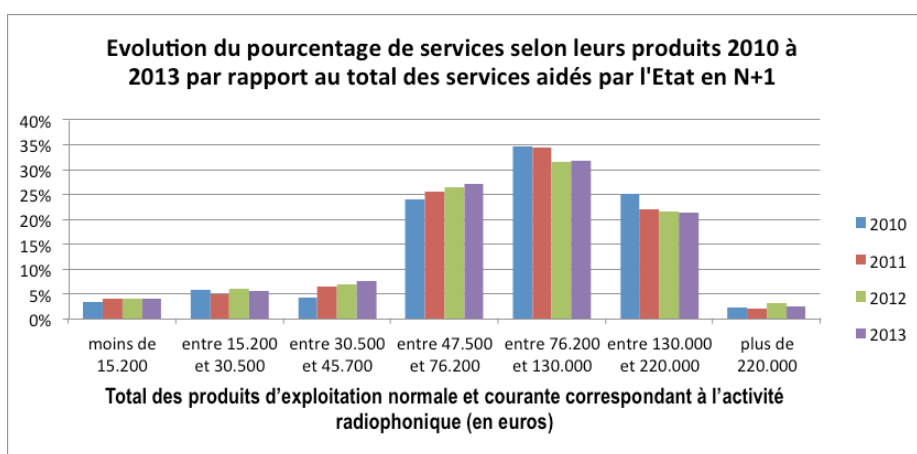
### Tendances et points de vigilance

- Une difficulté à diversifier les ressources, et une baisse des subventions publiques hors FSER
- Éviter un trop fort développement des ressources commerciales
- Garantir la gestion désintéressée de l'association ainsi que sa mission de communication sociale de proximité

### Quelques tendances

#### Concernant les budgets moyens

Si le nombre de services aidés augmente, leur pourcentage dans les différentes tranches reste à peu près constant. La majorité d'entre eux dispose d'un budget (total des produits d'exploitation normale et courante correspondant à l'activité radiophonique par voie hertzienne) compris entre 76 200 et 130 000 €. Néanmoins, on note une légère érosion de la proportion du nombre de services dans les tranches de 76 200 à 130 000 € et de 130 000 à 220 000 €. Ces budgets correspondent à des radios ayant des salariés.



Dans l'ensemble France Active, la moyenne des produits d'exploitation par service est de 110 429 €, ce qui est proche de la moyenne nationale.

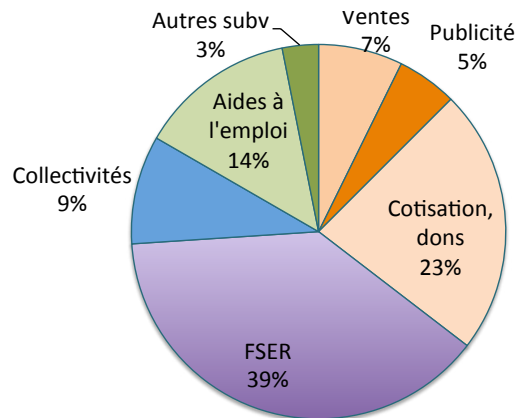
## Concernant le tableau des ressources

En 2007, sur un ensemble de 581 radios associatives, les ressources se répartissaient comme le montre le graphique ci-contre.

À noter, le montant de la subvention d'exploitation du FSER dépend des produits réalisés l'exercice précédent (y compris les subventions de fonctionnement du FSER). Attention par conséquent aux variations du budget d'une année sur l'autre.

« Depuis plusieurs années, la part moyenne des ressources propres des radios associatives tend à se stabiliser autour de 60 % : les documents budgétaires fournis par les radios traduisent en effet leur difficulté à diversifier davantage leurs sources de financement et reflètent en outre une tendance à la diminution de certaines ressources, notamment les subventions publiques autres que celles provenant du FSER. Dans ce contexte, la prévision d'un maintien de l'indicateur à son niveau actuel, avec une cible fixée à 60 % à l'horizon 2017, constitue une projection à la fois raisonnable et volontariste. » (Projet de loi de finances 2016, programme 313.)

Les dons sont également une part importante du budget pour un grand nombre de radios associatives, principalement pour celles qui ont une pratique historique de la collecte, comme les radios chrétiennes. Mais cette orientation gagne du terrain en réponse à la diminution des subventions, facilitée qu'elle est par des dispositions fiscales incitatives.



## Points de vigilance

Voici quelques points à vérifier pour juger de la stabilité d'une radio :

- Respect des engagements conventionnels avec le CSA et notamment la mission de communication sociale de proximité.
- Éviter un développement non maîtrisé des ressources commerciales, principalement celles liées à la diffusion de messages publicitaires à l'antenne : risques importants dans l'interprétation des textes réglementaires, voire dans l'évolution non anticipée de la législation...
- S'assurer du fonctionnement réellement désintéressé de l'association (loi 1901 ou loi locale dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle).
- Éviter tout choix de gestion possiblement analysé comme concurrentiel.



## Cinémas associatifs

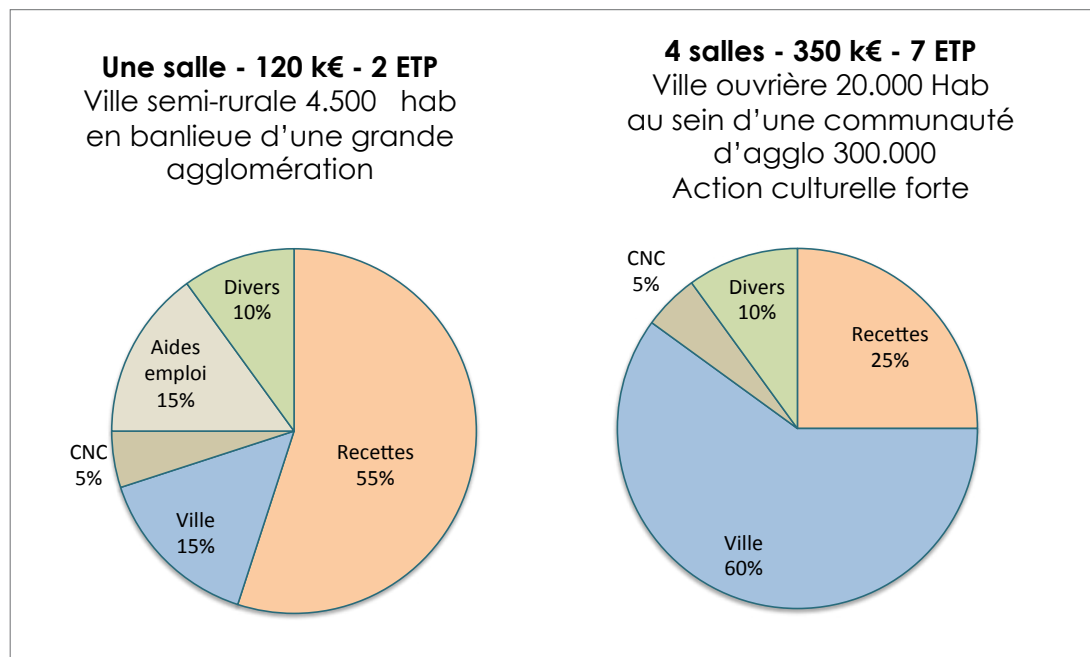
- Des cinémas art et essai peuvent être créés par des villes ou des associations s'ils ne concurrencent pas le secteur privé
- Le modèle économique varie selon le nombre de salles, les risques pris dans la programmation et l'action culturelle développée par le cinéma sur son territoire

Tout en contribuant à la diversité culturelle (court et long métrages, fiction, documentaire, art et essai, etc.), les associations et fédérations d'éducation populaire qui organisent des activités autour du cinéma participent à l'aménagement et à l'animation du territoire.

À partir des années 1980, de nombreuses collectivités locales commencent à participer au financement de cinémas en s'appuyant sur la loi Sueur (lire encadré). Naît ainsi un réseau de salles municipales très dynamique, dont la vocation est de répondre à une demande sociale et culturelle plus qu'aux lois du marché. Grâce à ces interventions, des salles en centre ville sont préservées, de véritables partenariats entre exploitants et municipalités se développent. Ces salles – gérées sous différentes formes : régie, délégation de service public, location-gérance à des associations – représentent aujourd'hui plus de 20 % du parc. Les motivations des soutiens des villes à ces cinémas sont le renforcement de l'image de la ville, la création de lien social, l'animation du quartier, la liaison avec le milieu scolaire et associatif.

Par dérogation au principe général d'interdiction des aides directes aux entreprises, la loi Sueur (13 juillet 1992) autorise les collectivités à contribuer au fonctionnement et/ou aux investissements des salles de cinéma. Tenu de respecter la liberté du commerce, les collectivités ne sont pas autorisées à créer un service public s'il concurrence l'initiative privée ; cependant, la jurisprudence admet qu'elles peuvent intervenir dans la vie économique en cas d'absence ou d'insuffisance de l'activité privée. Par exemple si les salles existantes n'assurent qu'une programmation « grand public » au détriment de la diversité culturelle, les salles municipales doivent assurer à titre principal une programmation art et essai.

Le budget des cinémas est variable, selon le nombre de salles, la situation géographique et le type d'activités proposées, selon qu'il s'agit uniquement de diffusion ou d'une diffusion accompagnée d'un programme d'action culturelle sur le territoire.



Sur l'ensemble France Active, qui compte seize cinémas fixes ou itinérants dont deux festivals, seules trois associations ont plus de 150 000 € de budget, huit ont entre 60 et 150 000 € de budget, le reste moins de 60 000 € de budget.

La part des subventions sur le total des produits varie entre 12 et 100 %, pour une moyenne à 63 % (médiane à 64 %).

La lecture des notes d'expertise de l'ensemble France Active montre une légère baisse des subventions sur les cas étudiés, avec une évolution concomitante des charges d'exploitation plus ou moins bien contrôlées. Néanmoins, les partenariats se maintiennent.

Des spécialistes du secteur mettent l'accent sur les besoins constants :

- de professionnalisation de la programmation ;
- d'instauration de nouvelles formes de relations aux populations ;
- de mise en réseau des acteurs.

La « représentation des élus autour du cinéma comme activité commerciale rentable » doit également évoluer pour favoriser un soutien durable des collectivités.



# Enjeux transversaux

Évolution des politiques publiques,  
pistes de diversification des financements,  
nouvelles formes d'emploi et de fonctionnement

Ce chapitre présente les principaux éléments du contexte actuel influant sur les modes de financement et de structuration des associations artistiques et culturelles.

Les points qui suivent ne sont pas exhaustifs, ils se concentrent sur les enjeux principaux ou ceux susceptibles d'être le plus fréquemment rencontrés par les chargés de mission France Active ou les chargés de mission du dispositif local d'accompagnement.





## Politiques publiques

### Orientations du ministère de la Culture

- Baisse budgétaire depuis 2016, valorisation des « entrepreneurs »
- Financement de projets correspondant à des labels d'État ou des orientations spécifiques (quartiers, rural, éducation artistique et culturelle, arts numériques, etc.)
- Un soutien de la Drac reste une reconnaissance importante

Si le budget du ministère de la Culture augmente de 2,7 % par rapport à la loi de finances pour 2015 (+190 millions d'euros) et s'élève en 2016 à 7,3 milliards d'euros<sup>1</sup> – passant à nouveau la barre symbolique du 1 % du budget de l'État –, il accuse néanmoins une baisse depuis 2010, date à laquelle il atteignait 8,7 milliards d'euros. Une part importante de ce budget est allouée à la direction générale des médias et des industries culturelles<sup>2</sup> (DGMIC). Une part importante est affectée aux établissements d'Île-de-France. Cette répartition correspond à un intérêt accru pour l'entrepreneuriat culturel : en 2014, un rapport a été commandité sur ce thème, le rapport Hearn<sup>3</sup> ; depuis 2015 est organisé le forum *Entreprendre dans la culture* avec une mise en avant de start-up liées aux industries dites « créatives ». Portant sur les structures inscrites au registre du commerce, excluant les associations, le rapport Hearn a créé des controverses ; la tendance à l'approche marchande de la culture suscite des réserves chez les tenants de l'économie sociale et solidaire, d'autant que celle-ci est depuis 2014 dotée d'une loi<sup>4</sup>.

Pour accompagner la transition vers le numérique<sup>5</sup>, le ministère de la Culture a lancé un appel à projets spécifique destiné à favoriser la création et l'accès du patrimoine au plus grand nombre, à faciliter la diffusion des contenus culturels, à transmettre des savoirs<sup>6</sup>. Le ministère poursuit également plusieurs objectifs transversaux au travers de plusieurs conventions ou plans, notamment :

- La convention d'objectifs pour les quartiers populaires avec le ministère de la Ville vise à favoriser « *une plus grande mixité sociale et urbaine, à favoriser les accès à la*

1) [www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere/Budget](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere/Budget)

2) La DGMIC est rattachée au ministère depuis 2010. Les trois autres entités principales sont le secrétariat général, la direction générale des patrimoines et la direction générale de la création artistique (DGCA) : [www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere/Directions](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere/Directions)

3) [www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/En-continu/Rapport-Hearn-developper-l-entrepreneuriat-culturel](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/En-continu/Rapport-Hearn-developper-l-entrepreneuriat-culturel)

4) [www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl12-805.html](http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl12-805.html)

5) « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique », [www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf](http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf)

6) [www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Appels-a-projets/Appel-a-projets-services-numeriques-innovants-2016](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Appels-a-projets/Appel-a-projets-services-numeriques-innovants-2016)

*culture et la reconnaissance de la diversité culturelle, tout comme faciliter les conditions d'expression, notamment des jeunes<sup>7</sup> ».*

- La convention Alimentation, agri-culture signée en 2011 cherche à « *promouvoir et valoriser l'art et la culture dans les territoires ruraux<sup>8</sup> ».*
- La convention Culture et santé incite à « *construire des politiques culturelles inscrites dans le projet d'établissement de chaque hôpital<sup>9</sup> ».*
- Des conventions ont été signées avec onze fédérations d'éducation populaire pour la période 2016-2018.
- Le plan en faveur de l'éducation artistique et culturelle (EAC) a bénéficié d'une hausse de 33 % des crédits ces trois dernières années. À la suite des attentats, « *le gouvernement a décidé de renforcer l'EAC, en donnant la priorité aux pratiques artistiques collectives dès le plus jeune âge, ainsi que l'éducation aux médias et à l'information<sup>10</sup> ».*

A priori, les projets répondant à ces objectifs devraient trouver un écho, sinon des moyens financiers, mais ceux-ci restent limités dans ces domaines.

De façon plus générale, si la part de l'État dans le budget des associations employeuses est assez faible – 11% en moyenne<sup>11</sup> –, le soutien de la Drac, garde une valeur symbolique forte – pour les bénéficiaires, le milieu professionnel – et joue souvent un rôle de levier envers d'autres financeurs.

Il est déterminant dans le cas des structures labellisées (compagnies conventionnées – peu nombreuses –, label scène de musiques actuelles – Smac –, etc.).

### Quelques positions réservées sur l'entrepreneuriat culturel

#### **La critique du rapport Hearn par l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles<sup>12</sup>**

*« Entreprendre dans le secteur culturel serait le fait unique d'une volonté commerciale et de la recherche de profits financiers, or le champ artistique et culturel est multiforme dans sa manière d'entreprendre : il existe des milliers d'initiatives artistiques et culturelles, issues de la société civile, s'inscrivant dans une démarche de non-lucrativité et de solidarité : l'Ufisc appelle à une prise en compte de la diversité économique du champ et à la défense d'un entrepreneuriat collectif et citoyen. »*

#### **Le point de vue du collectif arts et culture du Nord - Pas-de-Calais - Picardie<sup>13</sup>**

*« La culture crée de la richesse et les emplois qu'elle génère participent de la vitalité économique de nos territoires. La présence de lieux de culture est déterminante pour l'attractivité des communes (...), pour les habitants, les employeurs, ou encore les touristes. Pour autant, nous refusons l'idée de plus en plus répandue qui consiste à confondre politique culturelle et marketing territorial. L'art et la culture ne se réduisent pas à des "outils" de l'attractivité économique, ils sont des biens communs au service de l'intérêt général. Il est important de lutter contre l'offensive planétaire des majors du divertissement. »*

#### **Le point de vue d'un universitaire, Jean-Michel Lucas<sup>14</sup>**

*« L'enjeu politique actuel ne peut se contenter de favoriser la consommation privée de biens culturels, il est d'assurer une interaction harmonieuse et un vouloir-vivre ensemble de personnes et de groupes aux identités culturelles à la fois plurielles, variées et dynamiques. »*

Ces controverses font également écho aux travaux sur les nouveaux indicateurs de richesse, les indicateurs fondés sur le seul produit intérieur brut (PIB) et la mesure de la croissance économique étant considérés comme limités et partiels pour rendre compte de la richesse d'un pays.

7) [www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/convention\\_d\\_objectifs\\_culture\\_-\\_ville\\_05\\_03\\_14-2.pdf](http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/convention_d_objectifs_culture_-_ville_05_03_14-2.pdf)

8) [www.chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/systeme/insertion/convention\\_culture-agriculture\\_23092011.pdf](http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/systeme/insertion/convention_culture-agriculture_23092011.pdf)

9) [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Developpement-culturel/Culture-et-Sante](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Developpement-culturel/Culture-et-Sante)

10) [www.gouvernement.fr/action/l-education-artistique-et-culturelle-une-priorite-pour-la-jeunesse](http://www.gouvernement.fr/action/l-education-artistique-et-culturelle-une-priorite-pour-la-jeunesse)

11) Source : synthèse de l'enquête emploi, bénévolat et financement des associations culturelles du ministère de la Culture, DEPS, département des études et de la prospective : [www.opale.asso.fr/article490.html](http://www.opale.asso.fr/article490.html)

12) [www.irma.asso.fr/Ufisc-lettre-ouverte-a-Fleur](http://www.irma.asso.fr/Ufisc-lettre-ouverte-a-Fleur)

13) <https://www.facebook.com/collectifregionalartsetculturecrac>

14) [www.amicentre.biz/Tribune-Libre-Le-vide-culturel-de.html](http://www.amicentre.biz/Tribune-Libre-Le-vide-culturel-de.html)



## Politiques publiques

### Loi création, architecture et patrimoine

- Garantir la liberté de création
- Reconnaître la pratique amateur
- Inciter les collectivités à construire des politiques culturelles en concertation avec les acteurs de la création artistique

La loi création, architecture et patrimoine a été promulguée le 7 juillet 2016.

Deux grands axes figurent dans la loi : « *affirmer et garantir la liberté de création* » et « *moderniser la protection du patrimoine.* » La liberté de création, au même titre que la liberté d'expression ou la liberté de la presse, devient une liberté publique. Ainsi, des sanctions pourraient être prises à l'encontre de personnes ou de structures pour « *entrave concertée et par menaces* » à l'exercice et à la diffusion de la création artistique (article 2).

Les associations culturelles et artistiques réunies au sein de l'Ufisc soulignent que la loi reconnaît un certain nombre de principes et de valeurs affirmés par l'union et ses organisations membres, comme la prise en compte des droits culturels, l'ouverture d'espaces de concertation et le soutien au développement du secteur associatif.

Plusieurs aspects de cette loi peuvent concerner très directement les structures culturelles et artistiques de l'ESS. Par exemple :

- une définition de la pratique amateur : « *Toute personne qui pratique seule ou en groupe une activité artistique à titre non professionnel et qui n'en tire aucune rémunération.* » La loi confirme que la pratique artistique en amateur ne relève pas du contrat prévu par le code du travail. La mise en place d'une billetterie payante est possible, seulement si les recettes sont destinées aux activités et frais, et si le spectacle est organisé dans un but non lucratif. S'il est organisé dans un cadre lucratif, le code du travail s'applique (présomption de salariat) ;

- des articles visent à « *développer et pérenniser l'emploi et l'activité professionnelle* » (chapitre 5) ;
- l'accessibilité aux livres pour les personnes handicapées est renforcée « *en levant les obstacles à l'adaptation des ouvrages* ». Par exemple, proposer des adaptations d'une œuvre différente de la forme sous laquelle l'auteur avait pu la rendre disponible au public ;
- les collectivités, État et établissements publics sont invités à élaborer une « *politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique* ». Des conférences territoriales de l'action publique comprendront au moins une commission thématique dédiée à la culture ;
- la délivrance par l'État de labels ou de conventions avec les structures de spectacles ou des arts plastiques se fera toujours après avis des collectivités territoriales concernées, y compris pour un retrait de label. Cet article (5) affirme, au-delà des labels bien connus délivrés par l'État, une politique publique qui reconnaît la diversité des initiatives, notamment associatives ;
- les régions auront la possibilité d'élaborer un schéma régional de développement des enseignements artistiques dans les domaines de la musique, de la danse et de l'art dramatique.

Référence : loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (*Journal officiel* du 8 juillet 2016).



## Politiques publiques

### Orientations des collectivités territoriales

- Des coupes budgétaires sur les associations et la culture pour compenser les baisses de dotation
- Une grande disparité dans les modes et secteurs d'intervention, notamment pour les intercommunalités et les régions

Conséquence, entre autres, de la baisse des dotations de l'État, « en 2012, et pour la première fois, tous les niveaux de collectivités ont subi un effet de ciseau avec des dépenses de fonctionnement augmentant plus fortement que les recettes » indique l'Observatoire des finances locales<sup>1</sup>. Or les collectivités territoriales contribuent à 29 % des ressources des associations employeuses.

En particulier, les communes sont de très loin les premiers financeurs de la culture. L'engagement des villes croît avec leur taille : 9,6 % du budget communal pour celles de plus de 100 000 habitants, 6,8 % pour les autres.

Les intercommunalités sont marquées par une très forte disparité de leur engagement culturel<sup>2</sup>.

Pour les petites communes, la culture et les aides aux associations deviennent les principales variables d'ajustement.

Les budgets des conseils départementaux subissent une dégradation structurelle depuis 2008, ce qui affecte les budgets culturels.

Quant aux régions, en dépit d'un poids financier limité, elles jouent un rôle important dans le spectacle vivant et les industries culturelles mais aussi dans le développement du territoire.

1) [www.maire-info.com/finances-et-fiscalites-locales/finances-locales/les-finances-locales-se-degradent-avec-un-effet-ciseau-pour-toutes-les-collectivites-article-16266](http://www.maire-info.com/finances-et-fiscalites-locales/finances-locales/les-finances-locales-se-degradent-avec-un-effet-ciseau-pour-toutes-les-collectivites-article-16266)

2) Localtis.info, 18 avril 2014, note sur l'étude quadriennale sur les dépenses culturelles des collectivités du ministère de la Culture.

### **Les dernières enquêtes de l'Association des petites villes de France (APVF) <sup>3</sup>**

#### **Budget 2015 : une année rude pour les petites villes**

*« 95 % des petites villes interrogées envisagent des coupes budgétaires dans le domaine de la culture. »*

#### **Budget 2016 : une nouvelle année de rigueur dans les petites villes**

*« Un secteur semble pâtir lourdement de la baisse des dotations : il s'agit du milieu associatif. En effet, depuis 2015, de nombreuses associations dans le secteur du sport, de la culture ou encore dans le secteur social voient leurs subventions diminuer, voire même totalement supprimées, du fait de la baisse des dotations. Il convient de souligner que le maillage associatif dans les petites villes est d'autant plus important que bien souvent il permet de pallier l'absence de certains services publics de proximité. Dans le même sens, dans certaines petites villes, la mise en place de politiques locales est étroitement liée au bon fonctionnement de certaines associations (exemple le plus courant : la mise en place des nouveaux rythmes scolaires). Et bien évidemment, pour ces associations, les diminutions ou suppressions de subventions peuvent se traduire par des suppressions d'emplois. »*

### **L'enquête de l'Assemblée des départements de France - Place et évolution de la dépense culturelle dans les budgets départementaux (2012) <sup>4</sup>**

#### **Forte augmentation des prestations sociales, perte d'effet du levier fiscal**

Les départements sont confrontés à deux tendances contraires :

- d'un côté, depuis le début des années 2000 (après les transferts sociaux et l'acte II de la décentralisation), notamment du fait de la crise économique, les allocations individuelles (revenu de solidarité active, RSA ; allocation personnalisée d'autonomie, APA ; prestation de compensation du handicap, PCH) ont fortement augmenté : + 1 milliard d'euros entre 2009 et 2010 ;
- de l'autre côté, les recettes fiscales ont été en stagnation (taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques, taxe spéciale sur les conventions d'assurance...) puis en baisse.

#### **Montant et répartition du budget culturel**

En moyenne, les départements consacrent 2 % de leur budget au développement culturel. En 2011, plus de la moitié des départements étudiés consacraient autour de 18,87 € et 25 % plus de 24 € par habitant. Outre leurs compétences obligatoires « historiques » de gestion des bibliothèques et d'actions relatives à la conservation et la mise à disposition des archives, les départements jouent un rôle incontournable dans deux champs essentiels : l'expression artistique et l'action culturelle (60 % du budget culture de fonctionnement), le patrimoine (42 % du budget culture d'investissement).

### **Analyse des interventions financières et des politiques culturelles des régions par l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac, 2014) <sup>5</sup>**

- Cette étude témoigne de la disparité des domaines d'intervention et de l'absence de complétude de l'action culturelle des régions. Politiquement dégagées d'obligations (excepté l'inventaire du patrimoine), elles sont en mesure de faire des choix car elles sont de surcroît moins paralysées par les frais de fonctionnement que les communes qui gèrent de nombreux équipements.
- Le spectacle vivant est le premier domaine d'intervention : les régions réservent plus de la moitié de leurs dépenses pour accompagner les équipes artistiques, assurer une desserte fine de leurs territoires ou soutenir certaines opérations attirant un large public, comme les festivals, tandis que les directions régionales des affaires culturelles (Drac) consacrent les deux tiers de ce budget au soutien aux réseaux labellisés.
- Les autres domaines sont le patrimoine, puis, selon les territoires, le cinéma, l'audiovisuel, les arts plastiques – qui montent en puissance – et, dans certains endroits, les langues régionales.
- Les régions abordent majoritairement leur action culturelle en lien avec leurs autres domaines de compétences, autour d'objectifs transversaux : aménagement équilibré de l'espace régional, développement économique et attractivité des territoires, accès des jeunes à la culture (en lien avec la compétence lycées), tourisme, formation et enseignement professionnel.

3) L'APVF fédère 1 200 petites villes de 2 500 à 25 000 habitants.

4) [www.departements.fr](http://www.departements.fr)

5) Commentaires proposés dans la lettre n° 129 de la Fédération nationale des collectivités pour la culture (FNCC), septembre 2014 et article paru sur [localtis.info](http://localtis.info) en octobre 2014.



## Politiques publiques

### La réforme territoriale

- Dans la loi Notre, la compétence en matière de culture est partagée entre tous les échelons territoriaux (mais n'est pas obligatoire)
- Est prévue l'instauration de guichets uniques dans les régions pour l'instruction et l'octroi de subventions

Prolongement de processus de réformes antérieurs (LOLF, RGPP, RME...<sup>1</sup>), l'acte III de la décentralisation désigne un ensemble de lois et de réformes portant sur l'organisation des différents échelons de collectivités territoriales, leurs interactions et leurs compétences. Visant un double objectif de simplification administrative et de rationalisation budgétaire, il s'articule autour des textes suivants <sup>2</sup> :

- Loi relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (dite loi MAPTAM) n° 2014-58 du 27 janvier 2014.
- Loi relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral, n° 2015-29 du 16 janvier 2015.
- Loi portant nouvelle organisation du territoire de la République (dite loi Notre), n° 2015-991 du 7 août 2015.

Dans les précédentes réformes, la place des questions culturelles était restreinte, contrastant avec l'implication pourtant grandissante des collectivités territoriales en la matière. Même si elle n'est pas au cœur des débats avec la loi Notre, celle-ci prévoit clairement que « *les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier*<sup>3</sup> ».

Des conférences territoriales de l'action publique (CTAP) sont créées et réunies sous la présidence de l'exécutif régional pour permettre aux collectivités de convenir de l'exercice concerté des compétences, là où il a des compétences partagées – ce qui est le cas pour la culture. Chacune de ces conférences apprécie elle-même s'il y a lieu de prévoir une commission thématique et si la participation de l'État est requise ou non.

1) Loi organique relative aux lois de finances, révision générale des politiques publiques, revue des missions de l'État

2) [www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale](http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale)

3) Article 28 de la loi Notre

Rappelons qu'à de rares exceptions près (lecture publique, archives départementales, etc.), la culture ne constitue pas un domaine de dépenses obligatoire pour les collectivités ; elle « est l'objet d'un volontarisme combiné de l'État et des pouvoirs locaux<sup>4</sup> ».

La loi Notre prévoit également la possibilité de créer des guichets uniques rassemblant l'État et une collectivité territoriale ou un EPCI pour l'instruction et l'octroi de subventions.

Par ailleurs, la loi prévoit la possibilité d'une délégation de compétences pour l'instruction et l'octroi de subventions dans les domaines de compétences partagées, dans les sens descendant comme ascendant : de l'État vers une collectivité ou un EPCI, ou d'une collectivité vers l'État.

À terme, avec les réformes en cours, selon certains, les directions régionales des affaires culturelles (Drac) risqueraient de voir leurs fonctions restreintes à de simples cellules d'observation et d'évaluation. D'autres militent pour qu'elles continuent de jouer leur rôle de compensation des injustices sociales et territoriales (accessibilité à tous, qualité) et de régulation des industries culturelles (maintien de la diversité).

Ces réformes étant récentes, des questions demeurent, certaines articulations sont encore floues (modalités, calendrier, organisation des services, équilibre entre les territoires, répartition des responsabilités et des centres d'instruction, etc.).

Les politiques des régions fusionnées sont appelées à s'harmoniser, certains peuvent craindre un nivellement par le bas.

Les impacts sont différents selon la taille des associations et leur rayonnement. Si les compagnies de spectacle vivant peuvent imaginer un élargissement de leur périmètre de diffusion<sup>5</sup>, elles craignent de perdre des apports qui ne sont pas que financiers. Globalement, de nombreux acteurs semblent inquiets de l'éloignement de l'instance régionale.

Plusieurs experts s'accordent pour dire qu'une implication financière significative des régions supposerait qu'elles soient dotées d'une autonomie fiscale – ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

D'autre part, les risques d'évolution sont autant liés aux couleurs politiques qu'aux mutations juridiques actuelles des collectivités territoriales<sup>6</sup>.

Les craintes portent sur le risque d'une concentration des projets autour des métropoles, les difficultés à financer des projets émergents, le risque donc d'un repli des financeurs sur leurs opérateurs principaux.

Il semble que « la répartition des rôles culturels entre les pouvoirs publics découlera plus que par le passé des capacités financières et des préférences politiques (...). La complémentarité entre les villes et les régions devra prévaloir, à moins que la rivalité ne s'exacerbe faute d'alliance<sup>7</sup> ».

4) Emmanuel Négrier, « Réforme territoriale, le paysage culturel bouleversé ? », revue *Nectart*, n° 1, 2015.

5) « Grande région Aquitaine - Limousin - Poitou-Charentes, quelles nouvelles opportunités pour les acteurs culturels ? », *L'Affût*, oct-nov-déc 2015

6) « Nouvelles régions : la fusion touchera aussi les associations », *Associations mode d'emploi*, décembre 2015

7) Emmanuel Wallon, « Avis de turbulences pour les politiques culturelles territoriales », revue *Nectart*, n° 1, 2015.





## Politiques publiques

### Les droits culturels

- Une prise en compte de la diversité des cultures, portées par les personnes
- « Une quête pour faire un peu mieux humanité ensemble à partir de toutes ces identités plurielles, variées et dynamiques »

L'article 103 de la loi Notre dispose que « *la responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* » : cette convention, dite déclaration de Fribourg, propose une vision de la culture centrée sur les personnes et non sur une somme de références qu'il faudrait acquérir, ce qui, schématiquement, était l'approche de la politique publique engagée par Malraux (l'accès au patrimoine et aux chefs-d'œuvre de l'humanité).

#### La déclaration de Fribourg <sup>1</sup>

« *Le terme "culture" recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement* » (article 2). Les droits culturels sont ainsi déclinés : liberté de choisir ses références culturelles, d'établir des priorités et de les changer, liberté d'exercer des activités culturelles, sous réserve du respect des droits d'autrui, droit de connaître les patrimoines, droit de se référer ou de ne pas se référer à une communauté culturelle, droit d'accéder et de participer à la vie culturelle, à commencer par la langue, droit à l'éducation, droit à une information adéquate, droit de participer à la vie culturelle et à ses politiques.

L'article de la loi Notre ne définit pas les actions à réaliser mais, en posant le principe d'une « responsabilité conjointe », il place la culture sur un autre plan que le seul registre juridique d'une « compétence facultative ».

1) La déclaration de Fribourg s'inscrit dans le prolongement de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), du pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966), de la déclaration de l'Unesco sur les politiques culturelles (Mexico, 1982), et de la déclaration des Nations unies relative aux droits des minorités (1992).

Ce référentiel nouveau n'est pas encore très connu ou n'est pas toujours compris : est-ce une « utopie mobilisatrice », une « idéologie inopérante<sup>2</sup> » ? Du temps sera nécessaire avant qu'il ne soit largement adopté mais, à terme, on peut imaginer qu'il infléchisse les politiques publiques et le positionnement des associations.

### **Les changements d'approche induits par les droits culturels - Jean-Michel Lucas<sup>3</sup>**

Le principe de la responsabilité conjointe signifie que les autorités publiques s'engagent solidairement les unes vis-à-vis des autres. Elle ne se réduit donc pas à la question comptable habituelle des « financements croisés ». Un des objectifs de la politique culturelle doit être « *d'entretenir et de favoriser le dialogue et la concertation entre l'État, l'ensemble des collectivités publiques concernées, les organisations professionnelles, le secteur associatif, l'ensemble des acteurs de la création et le public concerné* ».

Dans l'article 103 de la loi Notre, l'expression « droits culturels » fait référence à notre engagement de mettre en pratique l'ensemble du référentiel des droits humains fondamentaux. L'article 103 ne se réduit pas au seul secteur professionnel. Il embrasse la culture de tous les êtres et n'exclut a priori aucune identité culturelle. Il a le souci que chaque identité culturelle de chaque personne puisse accéder à plus de liberté et de dignité dans ses relations avec les autres. La culture n'est pas réduite à un stock d'objets « culturels », elle devient une quête permanente pour faire un peu mieux humanité ensemble à partir de toutes ces identités « *plurielles, variées et dynamiques* ».

2) « Les droits culturels en débat », revue *Nectart*, n° 2.

3) Maître de conférences à l'université de Rennes.



## Politiques publiques

### Circulaire Valls - Loi ESS

- Un distinguo entre l'évaluation d'une politique publique et l'autoévaluation d'une association en tant qu'outil de travail interne
- Une limitation du recours abusif aux marchés publics pour « sécuriser » la subvention
- Un nouvel agrément pour les entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus)

### Circulaire Valls

Remplaçant la circulaire dite « Fillon », la « circulaire Valls » publiée en septembre 2015 vient clarifier les modes de relations entre associations et pouvoirs publics. Elle définit de façon distincte l'évaluation d'une politique publique et l'évaluation pour l'association, ou autoévaluation, qui constitue un outil de gouvernance et de démocratie interne lui permettant d'améliorer son action.

#### Extrait de la circulaire Valls

*« L'évaluation ne doit pas être confondue avec les contrôles qu'exerce l'administration sur les conditions de l'utilisation des deniers publics. Pour l'autorité publique, elle permet d'apprécier l'efficacité d'une politique publique par rapport à ses objectifs affichés et son efficacité. Pour l'association, l'évaluation constitue un outil de gouvernance et de démocratie interne lui permettant d'améliorer son action. Il appartient à l'administration de définir, conjointement avec l'association partenaire, les critères et les modalités d'évaluation ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs applicables en tenant compte de ces deux besoins. »*

Pour l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et le Collectif des associations citoyennes, cette nouvelle définition représente potentiellement une ouverture très importante si les acteurs associatifs s'en emparent. En revanche, si les règles de l'évaluation sont laissées à la discrétion du partenaire public, qui est souvent empreint d'une conception fermée assise sur un contrôle unilatéral, il est à craindre que la circulaire ne sera pas appliquée, avec le risque d'enfermer la lecture du projet financé dans une logique gestionnaire et strictement comptable du résultat.

En dissuadant du recours excessif aux marchés publics, cette circulaire apporte par ailleurs des infléchissements aux logiques concurrentielles et contribue à sécuriser les subventions et à « conforter le rôle des associations dans la construction de réponses originales et pertinentes aux enjeux actuels ».

## Loi ESS

La loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS) du 21 juillet 2014 vise à encourager le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire et une plus grande reconnaissance de ses entreprises: création de la Chambre française de l'ESS, facilitation pour les salariés de reprendre leur entreprise en Scop, mesures en faveur des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), soutien à la vie associative avec notamment une définition de la subvention; deux autres définitions importantes, une portant sur l'innovation sociale et une sur le commerce équitable avec une référence aux monnaies locales. Les collectivités locales seront obligées d'adopter le schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables. Enfin, dans les territoires, les régions élaboreront en coconstruction avec les acteurs, des stratégies régionales de développement de l'ESS (schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, SRDEII). Une conférence régionale de l'ESS sera réunie tous les deux ans avec les représentants de l'État et de la région.

Quelques éléments à retenir qui seront utiles aux développements des associations culturelles et artistiques qui s'inscrivent dans l'ESS :

- des structures de droit privé qui ne sont ni des associations ni des Scop pourront néanmoins obtenir l'agrément Esus si elles répondent aux critères;
- une définition de la subvention qui devrait permettre de sécuriser ce mode de financement (circulaire Valls, guide sur l'usage de la subvention);
- la loi reconnaît les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE);
- l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » qui permet aux entreprises respectant certains critères (utilité sociale, échelle de rémunération resserrée) d'accéder aux fonds d'épargne salariale solidaire et aux dispositifs de soutien fiscal, mais permet plus globalement une reconnaissance de l'utilité sociale de sa démarche auprès des collectivités.

### **Agrément « entreprises solidaires d'utilité sociale » : Esus (article 11)**

Les entreprises de l'ESS qui pourront bénéficier de cet agrément devront répondre aux conditions cumulatives suivantes :

- l'entreprise poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale;
- la charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise;
- la politique de rémunération de l'entreprise satisfait aux conditions suivantes :
  - . La moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas un plafond fixé à sept fois la rémunération annuelle la plus faible;
  - . les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré n'excèdent pas un plafond fixé à dix fois la rémunération annuelle la plus basse;
  - . les titres de capital de l'entreprise ne sont pas admis aux négociations sur un marché d'instruments financiers;
  - . les conditions fixées aux premier et troisième alinéa sont inscrites dans les statuts de la structure.

Certaines entreprises bénéficient de plein droit de l'agrément : entreprises d'insertion, associations intermédiaires, service de l'aide sociale à l'enfance, d'hébergement et de réinsertion sociale, régie de quartier, entreprises adaptées, associations et fondations reconnues d'utilité publique, etc.



## Indicateurs de l'utilité sociale

- L'utilité sociale des associations culturelles peut se caractériser à différents niveaux
- La préservation de la diversité culturelle est une des caractéristiques essentielles de l'utilité sociale de ces associations

### Différents niveaux d'utilité sociale

L'appartenance au secteur culturel est le premier indicateur de l'utilité sociale des associations concernées. On trouve ainsi pour les qualifier, dans certaines notes d'expertise de France Active, des avis du type « *accès pour tous à la culture* », « *la culture est vecteur de cohésion sociale* », « *association créatrice de lien social en milieu rural* ».

Un deuxième niveau d'utilité sociale peut être illustré par des associations qui développent des activités d'action culturelle mettant en avant la rencontre avec les publics et leur formation : « *échanges et rencontres avec les populations* », « *interventions en milieu scolaire* », « *ateliers de pratique artistique proposés aux amateurs*. »

Un troisième niveau d'utilité sociale, plus complexe, apparaît quand le champ d'intervention des associations qui s'orientent vers des territoires et des publics spécifiques – géographie prioritaire de la politique de la ville, établissements sanitaires et sociaux. Par exemple : « *Nombre des actions culturelles sont dirigées vers des publics fragiles : ateliers de correspondance en prison, actions dans des centres sociaux, auprès des gens du voyage, etc.* »

Pour des compagnies par exemple, des expériences de création collective partagée ou des résidences comprenant un travail en profondeur avec les populations du territoire sont également des signes d'une utilité sociale aux caractéristiques riches et complexes.

## La diversité, élément central de l'utilité sociale

Dans leur très grande majorité, les associations culturelles sont des garants de la diversité face au secteur marchand et parfois même face au secteur public. Une radio associative permet une expression différente sur les ondes, le cinéma d'art et d'essai promeut des œuvres d'auteur, les labels indépendants soutiennent des artistes émergents, les salles de diffusion associatives proposent des programmations variées, les compagnies expérimentent des langages artistiques multiples. Diversité des propositions mais aussi diversité des publics concernés par les propositions... tel est le souci de la plupart des opérateurs associatifs du secteur de la culture.

Cela nous renvoie entre autres à la conférence générale de l'Unesco, qui a adopté en 2001 la Déclaration universelle sur la diversité culturelle. Elle fait sur son site internet ce commentaire : « *La déclaration, la première du genre au sein de la communauté internationale, élève la diversité culturelle au rang d'héritage commun de l'humanité. Ainsi, la protection de la diversité culturelle est un impératif éthique inséparable de la dignité humaine.* »



## Diversification des financements

### Mécénat, financements européens

- Les partenariats au titre du mécénat restent limités et très ciblés
- Les financements européens ne représentent que 1 % du budget des associations et restent compliqués et périlleux à assumer en termes de gestion

Le contexte économique et politique actuel amène les associations à s'interroger sur leurs partenariats financiers et à diversifier leurs ressources.

### Mécénat

Pour compenser la baisse des subventions publiques et consolider leur budget, de nombreuses associations envisagent de se tourner vers le mécénat ou sont incitées à cette démarche. Or cette recherche n'est pas évidente : il existe des centaines de fondations en France, chacune suit ses propres orientations, son propre mode de fonctionnement ; nouer des relations partenariales avec des entreprises locales suppose méthode et maturité.

Le mécénat n'est accessible que si les associations candidates élaborent une stratégie et des outils de communication adaptés.

Ces dernières années, les PME ont réduit leur budget de mécénat en raison de la conjoncture économique ; les grandes entreprises (plus de 250 salariés), elles, consacrent un budget assez stable pour les actions de mécénat. Cependant, contrairement à 2008, la culture n'est plus le premier domaine soutenu par les mécènes mais le troisième, après le social et la santé.

Dans la culture, les actions les plus soutenues sont, dans l'ordre : la sauvegarde du patrimoine, la diffusion d'œuvres, la démocratisation de l'accès à la culture, la création artistique. Ce sont surtout les très petites entreprises qui soutiennent le secteur culturel et en particulier l'appui aux actions de préservation du patrimoine.

Les aides se concentrent sur un nombre limité d'associations, les sélections rigoureuses croisent souvent plusieurs critères (publics, domaine d'activités précis, etc.)

Le poste « dons, mécénat et donations » représente en moyenne seulement 4 % du budget des associations culturelles employées<sup>1</sup>.

## Financements européens

Les financements européens représentent en moyenne 1 % du budget des associations employées<sup>2</sup>, une portion congrue donc.

De nombreux acteurs culturels n'ont pas accès aux fonds structurels (FSE, Leader, etc.) en raison de la complexité administrative des dossiers à monter ou ont été fragilisés par des difficultés de trésorerie liés aux délais de versement des subventions ou de fortes contraintes administratives de gestion. Il existe donc des freins et des risques liés aux fonds structurels.

En revanche, des opportunités avec les fonds de coopération et de mobilité semblent plus abordables, notamment pour les associations de petite ou moyenne taille : Erasmus et Europe Créative, nouveau programme dédié aux secteurs culturels et créatifs mis en place pour la période 2014-2020.

### **Le programme Europe Créative de l'Union européenne**

Le programme Europe Créative marque un changement de perspective, avec un important investissement dans ces secteurs considérés comme porteurs d'un fort potentiel de croissance et d'innovation. « *Europe Créative est un outil d'investissement face aux changements structurels posés par la mondialisation et le passage au numérique. Doté d'un budget de 1,4 milliard d'euros, il a pour objectif, pour 2020, de renforcer la diversité culturelle et artistique européenne et la compétitivité des secteurs concernés.* » Il se compose de deux volets : culture et média.

La participation à un projet européen peut être bénéfique au-delà de l'aspect financier : acquisition de méthodes, renforcement de la capacité d'anticipation et de projection, renouvellement des projets, stimulation des équipes, etc.

Certaines structures culturelles, peu nombreuses, ont acquis des savoir-faire en montage de partenariat, de dossier et en gestion ; la part des financements européens peut devenir alors significative dans leur budget, le risque peut alors être une « euro-dépendance ».

1) Source : synthèse de l'enquête emploi, bénévolat et financement des associations culturelles du ministère de la Culture, DEPS, département des études et de la prospective : [www.opale.asso.fr/article490.html](http://www.opale.asso.fr/article490.html)

2) *Id.*



## Mutualisation et qualité de l'emploi

- Un tiers de CDI seulement, des salariés flexibles, précaires et pluri-actifs
- La mutualisation d'emplois est encouragée par les pouvoirs publics
- Des expériences de dispositifs de coopération se développent sur ce secteur

### Mutualisation et qualité de l'emploi

Si le secteur culturel est très attractif – le nombre de personnes déclarant y exercer une activité à titre principal a quasiment doublé en vingt ans, elles sont aujourd'hui 700 000 –, le salariat présente des singularités par rapport à d'autres secteurs : fréquence des situations avec plusieurs employeurs (y compris hors du champ culturel), plusieurs métiers, cumul de contrats de différents types... Seuls un tiers des salariés sont en CDI. D'autre part, un quart des actifs sont des non-salariés : professions libérales, artisans, auto-entrepreneurs... Le secteur se caractérise donc par une part importante de salariés flexibles, précaires et pluri-actifs.

#### Quelques chiffres sur les caractéristiques de l'emploi culturel<sup>1</sup>

Les 35 100 associations culturelles recensées emploient 169 000 salariés et fonctionnent en moyenne avec 19 bénévoles. Malgré des situations d'emploi souvent précaires et flexibles et des volumes de travail moindres (nombreux temps partiels), en particulier dans le spectacle vivant, l'ensemble du champ des arts et de la culture a connu une très forte augmentation de ses effectifs qui ont doublé en vingt ans<sup>2</sup>.

- Moyenne faussée par les intermittents (contrat à durée déterminée d'usage, CDDU<sup>3</sup>).
- À peine 30 % des contrats sont des CDI (contre 47 % pour l'ensemble du secteur associatif).
- En moyenne 5 salariés par association (2,6 dans le spectacle vivant), soit deux fois moins que la moyenne du secteur associatif.
- Grande diversité selon les types d'organisations : on estime qu'il faut en moyenne 4 salariés pour 1 ETP (et jusqu'à 11 salariés/ETP pour les associations de création de moins de 50 000 € de budget).
- 16 % des associations culturelles comptent au moins un contrat aidé.
- Niveau de formation des salariés plus élevé, féminisation plus faible (52 % des salariés sont des femmes contre 68 % en moyenne pour le monde associatif).

1) Luc de Larminat, « Des emplois pour créer du commun », *Juris art etc*, n° 29, 2015 ; [www.opale.asso.fr/article551.html](http://www.opale.asso.fr/article551.html)

2) « Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles », ministère de la Culture : [www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)

3) Pour découvrir ou en savoir plus sur le régime de l'intermittence : [www.opale.asso.fr/rubrique190.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique190.html)

Signé en mai 2016 entre la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et la ministre de la Culture et de la Communication, le plan d'action pour le développement d'emplois de qualité dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, est structuré autour de quatorze mesures prioritaires qui ont pour objectifs de promouvoir l'emploi, d'améliorer sa qualité et de renforcer la structuration des entreprises du secteur. La sixième mesure porte sur l'incitation à la mutualisation d'emplois.

Signalons que des dynamiques de mutualisation et de coopération plus larges sont à l'œuvre sur l'ensemble du territoire et se renforcent avec, par exemple, des démarches de pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) culture ; les réseaux et syndicats existants se consolident, d'autres naissent (lancement des Cofac régionales <sup>4</sup>, fédération des bureaux de production, etc.).

#### **Nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel, étude du ministère de la Culture, Marie Deniau, 2014 <sup>5</sup>**

*« Si, au fil des quatre dernières décennies, les opérateurs culturels ont appris à multiplier les collaborations d'ampleur et de formes diverses, on assiste depuis le début des années 2000 à une intensification de ces mises en commun et au développement de nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles. Cette tendance se manifeste dans un contexte marqué par des mutations profondes du paysage culturel inscrites dans des mouvements économiques et sociaux globaux. Les agents sont incités à repenser l'organisation de leurs activités et à interroger leurs modèles de financement et notamment à se regrouper tant il devient difficile de s'adapter aux transformations en restant isolés. »*

Publiée à l'occasion des Jeux olympiques de Londres en 2012, la norme ISO 20121 est la norme internationale de « management responsable appliqué à l'activité événementielle ». Plusieurs structures culturelles ont récemment obtenu la certification, ouvrant la voie à la prise en compte des ressources humaines et du management dans les démarches de développement durable, au-delà de l'écologie. D'autres s'investissent dans des démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) <sup>6</sup> – précisons que le secteur culturel n'échappe pas aux risques dits « psychosociaux » <sup>7</sup>.

Le budget nécessaire à la consolidation d'un poste est estimé à 57 000 €. Si le ratio budget sur nombre d'ETP est inférieur, deux facteurs de fragilité potentiels sont à rechercher :

- des emplois aidés récurrents générant un turn-over des personnels et des compétences ;
- le recours au régime de l'intermittence pour stabiliser des postes.

4) Coordination des fédérations et associations de culture et de communication : [www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

5) [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel)

6) [www.agec-culture.com](http://www.agec-culture.com)

7) Note « Prévenir les risques psychosociaux au sein des associations artistiques et culturelles » : [www.opale.asso.fr/article87.html](http://www.opale.asso.fr/article87.html)



## Gouvernance

- Le modèle du fondateur-salarié est fréquent
- Des logiques de fonctionnement plus collectives se cherchent et se testent actuellement sur les territoires

Une étude menée par le Mouvement associatif et le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) a identifié quatre types de gouvernance des associations :

- professionnalisée ;
- militante ;
- resserrée ;
- externalisée.

Si la gouvernance militante et la gouvernance professionnalisée apparaissent comme des modes de gouvernance dominants dans le secteur culturel, les situations de gouvernance resserrée autour du fondateur-salarié sont également fréquentes, notamment dans le spectacle vivant : du fait de la simplicité des démarches et des modes de financement, la plupart des compagnies sont constituées en association. Cette situation peut présenter des risques si le directeur artistique intermittent venait à être reconnu comme étant dirigeant bénévole de fait par Pôle emploi<sup>1</sup>.

Un certain nombre d'associations cherchent actuellement à développer des logiques de fonctionnement plus horizontales, plus participatives, en référence à l'économie sociale et solidaire, allant parfois jusqu'au changement de statut juridique<sup>2</sup>. Plusieurs réseaux associatifs portent des réflexions et expérimentations en ce sens.

1) L'emploi d'intermittents dans les compagnies sous statut associatif : [www.opale.asso.fr/article516.html](http://www.opale.asso.fr/article516.html)

2) Par exemple, « Les Matapeste, des clowns en Scop » : [www.opale.asso.fr/article429.html](http://www.opale.asso.fr/article429.html)



# Entreprises sociales et solidaires

## Les solutions de financement

*Sortez du brouillard ! Identifiez vos besoins,  
trouvez les solutions qui vont bien*

### Édition 2016





## Financement des besoins

- Financer un besoin par une ressource adaptée
- Anticiper ses besoins pour les financer correctement

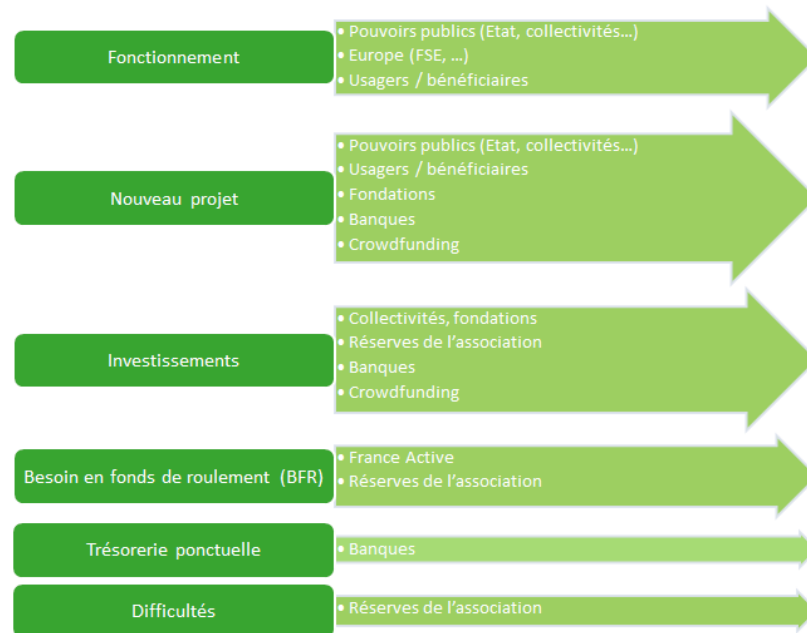
Qu'il s'agisse de financer un nouveau poste ou encore l'achat d'un véhicule, les structures culturelles doivent se poser la question de savoir où chercher la ressource et vers quel interlocuteur se tourner.

L'enjeu principal réside dans le fait d'identifier clairement la nature des besoins afin de trouver la ou les solution(s) adaptée(s).

Financer un besoin par l'intermédiaire d'une ressource non adaptée ou incomplète peut entraîner plusieurs types de difficultés :

- le sous-financement : la solution ne couvre pas l'intégralité du besoin et oblige à trouver des cofinancements ;
- l'inadéquation besoin/durée : la durée de remboursement du financement obtenu ne correspond pas à la durée d'utilisation de l'investissement réalisé (exemple : financer un ordinateur amortissable sur trois ans avec un prêt sur cinq ans) ;
- l'inadéquation besoin/nature du financement : la solution de financement n'a pas vocation à financer ce type de besoin (exemple : faire financer les besoins de fonctionnement par un prêt bancaire).

Il existe un certain nombre de besoins auxquels les structures culturelles peuvent être régulièrement confrontées. Pour chacun d'entre eux, il existe une ou plusieurs réponses possibles. Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision d'ensemble de ces besoins et des solutions de financement correspondantes.



Anticiper ses besoins pour les financer correctement, c'est aussi anticiper leurs effets et les nouveaux besoins qu'ils pourront engendrer.

Prenons l'exemple d'une compagnie décidant de mettre en place des échanges artistiques avec trois autres compagnies de l'Union européenne, avec à la clé le financement d'une partie d'un nouveau poste de communication. Le besoin initial de la structure est de financer tout ou partie du besoin lié à l'embauche de la personne en charge de la communication et donc d'une partie de son fonctionnement.

Un programme européen permet à cette compagnie de trouver une solution de financement qu'elle complétera par des recettes complémentaires liées à la création d'un nouveau spectacle. La ressource liée au programme européen n'est versée qu'une fois l'action réalisée, réglée et justifiée.

Cette solution de financement, qui a permis de résoudre le besoin initial, engendre alors un nouveau besoin lié au délai de versement de cette subvention et du décalage de trésorerie qui en découle. Le besoin en fonds de roulement de la structure se voit donc augmenté et nécessite de trouver une nouvelle solution de financement.

Cet exemple d'effet ricochet doit être anticipé afin d'éviter tout risque.

Un besoin bien anticipé a de fortes probabilités d'être un besoin bien financé !



## Besoins d'accompagnement

- Des besoins d'accompagnement pour s'adapter aux changements de contextes institutionnels et budgétaires
- Un besoin de développement des capacités gestionnaires et des stratégies argumentaires et organisationnelles

Les différentes notes et références proposées dans ce chapitre sur les enjeux transversaux qui parcourent le secteur associatif culturel nous invitent à indiquer quelques orientations possibles sur les accompagnements qui peuvent être mis en œuvre au bénéfice des associations, par rapport aux différents points abordés.

### Concernant les politiques publiques :

>>> Aide à l'adaptation des stratégies et des budgets aux nouvelles priorités régionales, intercommunales, etc.

En 2015-2016, plusieurs accompagnements ont porté sur l'appui à des fusions<sup>1</sup>, notamment d'écoles de musique dans le cadre de la mise en place d'intercommunalités (définition du projet associatif, organisation des ressources).

>>> Appui aux démarches de concertation collective, de mise en réseau.

>>> Les chargés de mission France Active et du DLA peuvent faciliter les rapports entre les associations et les institutions et collectivités, jouant un rôle de tiers dans une relation unilatérale entre un opérateur culturel et un financeur ou crédibilisant des acteurs autres que les bénéficiaires les plus puissants et déjà introduits.

<sup>1</sup>) Plusieurs décrets en 2015 ont précisé les modalités de fusion, regroupements et restructurations des associations en application de la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014

>>> Appui à la valorisation de l'utilité sociale et aux démarches d'évaluation pour mieux faire prévaloir la dimension d'intérêt général des projets. Plusieurs accompagnements récents ont porté sur cette thématique<sup>2</sup>.

**Concernant la diversification des financements :**

>>> Appui à l'élaboration d'une stratégie susceptible de déboucher sur du mécénat.

>>> Appui à l'élaboration d'argumentaires.

>>> Appui à l'identification et au positionnement de programmes européens adaptés aux projets de l'association.

>>> Mise en place d'outils de gestion analytique en vue de l'obtention de financements européens.

**Concernant les questions de mutualisation, de gouvernance :**

>>> Appui aux démarches de mutualisation.

>>> Étude de faisabilité ou d'aide à la structuration de groupements d'employeurs.

>>> Appui à la mise en place d'une convention collective : élaboration, ajustement des profils de poste, étude des incidences budgétaires.

>>> Appui à la professionnalisation et/ou à l'évolution de la gouvernance.

---

2) [www.opale.asso.fr/article575.html](http://www.opale.asso.fr/article575.html)



## Sélection de ressources

### Ministère de la Culture et État

- Synthèse de l'enquête emploi, bénévolat et financement des associations culturelles du ministère de la Culture, DEPS, département des études et de la prospective : [www.opale.asso.fr/article490.html](http://www.opale.asso.fr/article490.html)
- [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Developpement-culturel](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Developpement-culturel)
- [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Statistiques-culturelles/Donnees-statistiques-par-domaine\\_Cultural-statistics/Financement-de-la-culture/\(language\)/fre-FR](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Statistiques-culturelles/Donnees-statistiques-par-domaine_Cultural-statistics/Financement-de-la-culture/(language)/fre-FR)
- Rapport « Les nouveaux indicateurs de richesse », service d'information du gouvernement, octobre 2016.

### Budget culturel des collectivités

- Les priorités culturelles des conseils régionaux : commentaires d'une étude de l'Igas proposé par la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC) : [www.fncc.fr/IMG/pdf/Priorites\\_des\\_Regions.pdf](http://www.fncc.fr/IMG/pdf/Priorites_des_Regions.pdf)
- Assemblées des départements de France : [www.departements.fr](http://www.departements.fr)
- Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture : [www.fncc.fr](http://www.fncc.fr)

### Réformes territoriales

- Le site officiel du gouvernement : [www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale](http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale)
- Décentralisation acte III : synthèse des textes et projets de lois du CIPAC, fédération des professionnels de l'art contemporain  
[www.cipac.net/ressources/informations-juridiques-et-sociales/decentralisation-acte-iii-synthese-des-textes-et.html](http://www.cipac.net/ressources/informations-juridiques-et-sociales/decentralisation-acte-iii-synthese-des-textes-et.html)
- Ressources sur des initiatives régionales :
  - . Protocole culture du pacte d'avenir État/région Bretagne : [www.bretagne.bzh/jcms/prod\\_229614/fr/protocole-culture-du-pacte-d-avenir-5122004?details=true](http://www.bretagne.bzh/jcms/prod_229614/fr/protocole-culture-du-pacte-d-avenir-5122004?details=true)
  - . Production du Collectif régional art et culture Nord - Pas-de-Calais - Picardie :  
Livre blanc : [www.fraap.org/IMG/pdf/livre\\_blanc\\_a4.pdf](http://www.fraap.org/IMG/pdf/livre_blanc_a4.pdf)  
Livre vert : [http://culturables.fr/wp-content/uploads/2016/05/livre\\_vert\\_crac\\_avril\\_2016.pdf](http://culturables.fr/wp-content/uploads/2016/05/livre_vert_crac_avril_2016.pdf)

### Droits culturels

Rubrique dédiée du site d'Opale : [www.opale.asso.fr/article460.html](http://www.opale.asso.fr/article460.html)

### Sur la culture en général

<http://cultureveille.fr>

### Circulaire Valls

- [www.associations.gouv.fr/circulairepm](http://www.associations.gouv.fr/circulairepm)
- Communiqué, vidéos et textes explicatifs du Collectif des associations citoyennes :  
[www.associations-citoyennes.net/?p=6832](http://www.associations-citoyennes.net/?p=6832)  
[www.associations-citoyennes.net/?p=5675](http://www.associations-citoyennes.net/?p=5675)
- Note « Secteur culturel : subventions ou marchés publics ? »  
[www.opale.asso.fr/article367.html](http://www.opale.asso.fr/article367.html)

### Utilité sociale

- Article et ressources sur la valorisation de l'utilité sociale d'une association au travers de l'accompagnement du bureau de production les 3Â par le DLA 33 : [www.opale.asso.fr/article575.html](http://www.opale.asso.fr/article575.html)
- Les critères utilisés pour l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (Esus) peuvent offrir une grille de lecture intéressante : soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable, limitation des rémunérations des dirigeants : [www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275](http://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275)
- [www.utilite-sociale.fr](http://www.utilite-sociale.fr)

### Mécénat

- Mécénat et associations, sélection de fondations susceptibles de soutenir les projets artistiques et culturels : [www.opale.asso.fr/article88.html](http://www.opale.asso.fr/article88.html)
- Mécénat et accompagnements DLA, focus sur des accompagnements dans le secteur culturel : [www.opale.asso.fr/article581.html](http://www.opale.asso.fr/article581.html)
- Guide du mécénat, entreprises et associations, téléchargeable sur : [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)

### Projets et financements européens

- Organismes ressources : Relais culture Europe ([www.relais-culture-europe.eu](http://www.relais-culture-europe.eu)), Agence Erasmus ([www.agence-erasmus.fr](http://www.agence-erasmus.fr))
- [www.europecreativefrance.eu](http://www.europecreativefrance.eu)
- Des accompagnements collectifs pour enclencher des dynamiques de coopération européenne : [www.opale.asso.fr/article353.html](http://www.opale.asso.fr/article353.html)

### Qualité de l'emploi et mutualisation

- Une méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles permettant d'évaluer le coût d'un emploi : [www.opale.asso.fr/article366.html](http://www.opale.asso.fr/article366.html)
- Les associations culturelles primo-employeurs ou « récidivistes » de l'emploi aidé : [www.opale.asso.fr/article354.html](http://www.opale.asso.fr/article354.html)
- Simulateur du coût d'un emploi : <http://cnar-sport.franceolympique.com/art.php?id=34277>
- Rubrique Groupements d'employeurs du site d'Opale : [www.opale.asso.fr/rubrique155.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique155.html)
- Espace dédié sur le régime de l'intermittence : [www.opale.asso.fr/rubrique190.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique190.html)
- Note : « Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel » : [www.opale.asso.fr/article194.html](http://www.opale.asso.fr/article194.html)
- Rubrique égalité professionnelle du site d'Opale : [www.opale.asso.fr/rubrique183.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique183.html)
- Note : « Prévenir les risques psychosociaux au sein des associations artistiques et culturelles » : [www.opale.asso.fr/article87.html](http://www.opale.asso.fr/article87.html)
- Marie Deniau, « Nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel », 2014 - [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel)
- Rubrique Coopérer du site internet d'Opale : [www.opale.asso.fr/rubrique9.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique9.html)

### Gouvernance

- Le chapitre sur la gouvernance du kit Culture : <https://kitcultureDLA.opale.asso.fr/thematiques/gouvernance/>
- Test Associations et gouvernance de la Fonda, Fabrique associative : [www.gouvernancefonda.com](http://www.gouvernancefonda.com)
- Enjeux et perspectives de renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles, Ufisc, Crida, Opale : [www.opale.asso.fr/article562.html](http://www.opale.asso.fr/article562.html)
- Fiche « Gouvernance et projet artistique », La Nacre : [www.la-nacre.org](http://www.la-nacre.org)

# Annexe

Une classification des associations culturelles employeuses en quatre catégories et dix grandes fonctions, élaborée par Opale dans le cadre de son enquête 2008.

| Catégorie       | Type   | Nom générique       | Descriptif  |
|-----------------|--|---------------------|---|
| CREATION        | Collectif, groupe, compagnie, ensemble                         | Compagnie           | Regroupe l'ensemble des compagnies de théâtre, marionnettes, cirque, danse, arts de la rue, cirque, conte... des groupes de musiques actuelles, des collectifs d'arts visuels (arts plastiques, vidéo, photographie...), des ensembles vocaux et instrumentaux, des orchestres, fanfares, chorales...   |
| ATELIERS, COURS | Organisation d'ateliers de pratiques artistiques, cours, école | Ecole               | Ensemble des associations qui ont pour activité la plus visible la sensibilisation, la transmission, la formation : ateliers d'écriture, cours de musiques ou de théâtre, écoles de cirque, sensibilisation culturelle auprès de publics sensibles (à l'hôpital, en milieu pénitentiaire...).   |
|                 | Animation socioculturelle                                      | Animation           | Associations souvent proches de l'éducation populaire : centres de loisirs, centres sociaux, bibliothèques, MJC, foyers ruraux, maisons de quartiers... ainsi que toutes les associations qui proposent des activités créatives (dessins, danses de salon, métiers d'art) ou des activités artistiques dans une optique de loisirs (danse, percussions...). Cette catégorie comprend également les associations communautaires (promotion de la culture d'une région ou d'un pays). |
| DIFFUSION       | Diffusion régulière dans un lieu                               | Diffusion lieu      | Comprend les théâtres, salles de spectacles, centres culturels polyvalents, maisons de la culture, espaces culturels, salles de musiques actuelles, cinémas, centres d'art contemporain.  |
|                 | Événement régulier - festival                                  | Festival            | Comprend essentiellement l'ensemble des festivals de spectacle vivant mais aussi les salons du livre, les festivals de cinéma ou de photographie... Le principe est qu'il s'agit d'un événement régulier, souvent annuel, et qu'il constitue l'activité la plus visible de l'association (parfois la seule).  |
|                 | Organisation ponctuelle d'événements, diffusion itinérante     | Événement           | On retrouve ici l'ensemble des associations qui organisent des spectacles sans gérer de lieu en propre, par exemple des associations qui programment des concerts ou des soirées musicales sans régularité. Cette catégorie regroupe également les associations qui font de la diffusion itinérante de spectacle (par exemple sous chapiteau) ou de cinéma, et les associations qui organisent des expositions.   |
|                 | Musée, écomusée, musée de société                              | Ecomusée            | Ensemble des écomusées et des musées de société, ainsi que l'ensemble des musées hors musées d'art (centre d'art contemporain, musée des beaux arts) qui sont compris dans la catégorie « Diffusion régulière dans un lieu ».   |
| AUTRES          | Promotion de la culture, médias                                | Média               | Ensemble des médias associatifs, notamment les radios associatives mais aussi la presse culturelle, les sites Internet dédiés à l'information culturelle, les télévisions locales.  |
|                 | Production - édition   | Production, édition | Producteurs cinéma-vidéos, labels discographiques, maisons d'édition, production-accompagnement de groupes musicaux.  |
|                 | Animation, sensibilisation, sauvegarde du patrimoine           | Patrimoine          | Sauvegarde et restauration de patrimoine (notamment historique) hors institutions muséales. Animation et sensibilisation du patrimoine naturel, culturel, industriel, scientifique... Sociétés historiques et archéologiques. Animation et sauvegarde de cultures régionales.   |

## **Coordination :**

Association Opale

## **Rédaction :**

- Bruno Colin, Réjane Sourisseau, Lucile Rivéra, Luc de Larminat
- Radios associatives : Dominique Vasseur
- Écoles de musique : Mireille Courdeau, avec la contribution de Dominique Gayet
- Théâtre (relecture) : Bertrand Krill
- Écoles de cirque (relecture) : Jean-Damien Terreaux, FFEC
- Financement des besoins : Aurélien Charanton

Depuis près de vingt-cinq ans, Opale observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau.

Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (CRDLA Culture, anciennement Cnar Culture) dans le cadre d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le dispositif local d'accompagnement (DLA), dont ont déjà bénéficié près de 5 900 associations culturelles et artistiques.

La mission CRDLA est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

**Retrouvez tous les outils du centre de ressources culture pour le DLA sur :**  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

### **Contact :**

Opale  
45, rue des Cinq-Diamants  
75013 Paris  
01 45 65 2000  
[opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)



Extrait de **Walter** | LE JOURNAL DES PARTENAIRES DE FRANCE ACTIVE

## LA PREUVE PAR 4

LE DÉCRYPTAGE D'UN DISPOSITIF

AMBITION 2020

# Renouvelée, simplifiée, enrichie : la nouvelle offre France Active

France Active a placé les entrepreneurs engagés au cœur de son projet stratégique. Pour répondre au mieux à leurs besoins, le réseau travaille à la conception d'une offre renouvelée, simplifiée et enrichie.

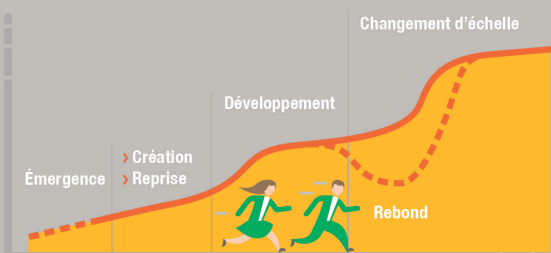
Nous vous dévoilons, en avant-première, les contours de cette nouvelle offre de services qui sera déployée à partir du 1er semestre 2017.

### 1 | POUR QUI ?

#### France Active soutient tous les entrepreneurs

qui s'engagent dans un projet d'entreprise qui va au-delà du simple profit économique : création de leur propre emploi, dynamisation de leur territoire, préservation de l'environnement, insertion par l'activité économique...

France Active les accompagne à tous les stades de vie de leur entreprise, de l'émergence au changement d'échelle.



### 2 | POURQUOI ?

Les entrepreneurs sont confrontés au quotidien à des **problématiques financières** qui les empêchent de se concentrer sur leur projet d'entreprise ;

Les projets complexes ont du mal à **trouver des financements** auprès des acteurs financiers traditionnels ;

Les entrepreneurs engagés ont besoin de s'insérer dans un maillage territorial fort et d'accéder à des **réseaux d'acteurs économiques et sociaux** pour s'inscrire dans la durée.



### 3 | COMMENT ?



#### CONSEIL

Les équipes de France Active sont aux côtés de l'entrepreneur pour construire avec lui sa **stratégie financière** et lui donner les **clés pour piloter son entreprise**.



#### FINANCEMENTS SOLIDAIRES DE 1000€ À 1,5M€

adaptés à tous les besoins de l'entrepreneur :

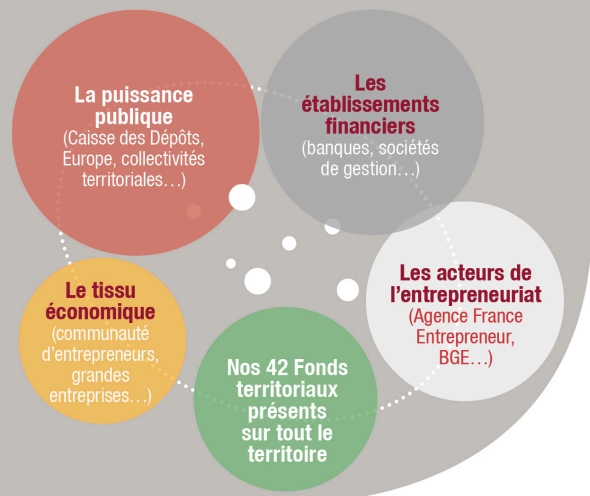
- ▶ primes
- ▶ apports en capitaux
- ▶ prêts
- ▶ garanties d'emprunt bancaire



#### MISE EN RÉSEAU

France Active permet à l'entrepreneur d'accéder à une **communauté d'entrepreneurs, de partenaires économiques, d'épargnants solidaires et d'acteurs de la solidarité**.

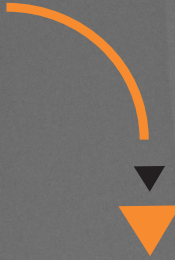
### 4 | AVEC QUI ?



Pour plus d'information : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)



Suivez-nous [franceactive](https://www.franceactive.org)



Novembre 2016



AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

