

Le Gueulard – Association PAVE

Historique et problématique

• La formation progressive d'un pôle de compétences pour l'action culturelle et le développement local en vallée de la Fensch

Créé en 1984 par quinze jeunes pour ouvrir sur la Vallée de la Fensch en Lorraine un lieu de culture et de convivialité, le Gueulard est à l'origine un café proposant des spectacles vivants. Mais il est aussi la base d'un projet plus large de développement socio-économique local à partir de l'action culturelle comportant pour objectifs : le soutien des talents locaux et régionaux, la diffusion culturelle et interculturelle à partir de la Lorraine du Fer, la mise en valeur de la mémoire et de la culture ouvrière, le soutien aux initiatives économiques locales.

Le projet se structure sur la base de deux entités juridiques : la SCOT-SARL "Le Gueulard" (société coopérative ouvrière de travailleurs) qui gère les activités commerciales du café, et une association prenant en gestion la programmation artistique et le montage de projets culturels et socio-économiques, nommée PAVE (Pour une Alternative Vers l'Expression).

Très active sur son bassin de vie, l'association PAVE développe des partenariats avec les municipalités, les équipements culturels et les organismes sociaux de l'agglomération thionvilloise (bassin thionvillois et vallée de la Fensch), est membre fondateur de la Fédération des petites structures de spectacle de Lorraine, et de Zic-Zac en Lorraine (ZZL), un réseau régional de diffusion des musiques actuelles (consulter le site zic-zac.com).

Soutenue par le ministère de la Culture, l'association réalise plusieurs programmes d'investissement pour aménager la salle de diffusion et la doter d'équipements professionnels, et obtient, au vu de la qualité de sa programmation et de la cohérence de ses actions, les labels d'État "cafés-musiques" – programme prioritaire de la politique de la ville – puis Scène de musiques actuelles (SMAC) – programme de soutien à des équipements

structurants sur le secteur des musiques actuelles et amplifiées piloté par la direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des spectacles –.

L'association PAVE, soutenue par les services déconcentrés de l'État et les collectivités territoriales, devient en seize ans un acteur culturel et un centre de ressources précieux pour le bassin sidérurgique lorrain. Elle est sollicitée par les services culturels des villes de la Vallée pour coordonner des actions culturelles et des manifestations ; des villes et associations d'autres régions françaises portant des projets de même nature la consultent pour bénéficier de son expérience ; elle conseille un dispositif de formation à la médiation artistique et culturelle sur les contenus...

Pourtant, en portant en regard rapide sur les comptes de l'association et de la SCOT-SARL, on constate que les salaires dégagés pour les deux responsables de l'activité, malgré une énergie dispensée à plein temps, ne correspondent qu'à deux SMIC à deux tiers de temps dégagés sur les marges de l'activité commerciale de la SCOT, aucun frais de personnel n'étant imputé sur les comptes de l'association.

On lit également en passif du bilan de la SCOT un montant de près de 200.000 F de dettes sociales correspondant à l'accumulation de salaires non versés par la SCOT aux deux permanents, quand certaines années aucune autre solution n'était trouvée pour équilibrer le résultat.

• La création de nouveaux services en réponse à des attentes et projets de jeunes, sur le thème des “cultures émergentes“

En 1999, l'association PAVE s'inscrit dans le programme gouvernemental “Nouveaux services-emplois jeunes“ (NSEJ). Si elle recrute un jeune pour conforter le travail de programmation au Gueulard et les actions d'accompagnement des musiciens amateurs de l'agglomération, elle organise aussi un partenariat avec une association de jeunes, Impact Positif, qui souhaite créer des activités culturelles. À l'origine, cette association sollicite elle-même la DDTEFP pour créer des emplois-jeunes, mais elle n'a que quelques mois d'existence et n'est pas considérée comme suffisamment solide pour que ses projets puissent être recevables. Un groupe de travail est alors constitué par le chef de projet du contrat de ville avec le Centre dramatique régional (CDR) de Thionville et un Club de prévention, qui envisagera l'embauche de trois jeunes par le CDR pour animer des ateliers hip-hop. Après plus d'un an de discussions, le CDR n'a toujours pas concrétisé le projet. L'association PAVE est alors contactée. Soucieuse de développer des actions autour du hip hop, et menant à cette époque une réflexion sur le sujet, elle accepte de prendre en charge cette fonction de “couveuse“ d'activité, en retravaillant le projet avec Impact Positif et le chef de projet du Contrat de ville pour lui donner une dimension d'action culturelle et artistique plus affirmée. Sont par conséquent recrutés trois jeunes qui souhaitent créer leur activité et leur emploi en animant des ateliers d'initiation et d'enseignement aux arts urbains : danse hip hop, chant rap, graph. Cette activité va être identifiée au sein de PAVE par la dénomination “Collectif urbain“,

afin de la différencier plus aisément des autres activités de diffusion artistique et de conseil et d'accompagnement à des projets de jeunes.

Après la mise en place de démonstrations et de stages dans les structures culturelles et sociales de l'agglomération, une preuve de l'adéquation de cette nouvelle offre à une demande latente se déclare, puisque bon nombre de ces organismes établissent alors convention avec PAVE pour organiser dans leur établissement des ateliers hebdomadaires, et/ou organiser des stages et des ateliers de création collective mobilisant des intervenants artistiques de qualité.

Les résultats en termes d'usage et de fréquentation sont immédiats. Débutant en février, l'activité totalise en 1999 un niveau de 1000 heures exactement d'interventions facturées, dont 211 en musique rap, 437 en graph, 352 en danse, avec deux résidences d'artistes. À ces heures facturées s'associent les ateliers organisés dans le cadre de l'action culturelle et artistique globale de PAVE.

En 2000, les ateliers en chant et musique rap sont arrêtés après un travail de bilan conduisant à prendre cette décision, notamment pour ne pas cautionner les messages anti-démocratiques divulgués par un certain nombre de groupes musicaux concernés. Le contrat de l'animateur d'atelier est alors rompu, mais l'embauche d'un second intervenant en danse est rapidement mis en place pour répondre à la forte croissance des demandes. Malgré ce moment de rééquilibrage et d'adaptation, le volume d'activité évolue, et atteint 1237 heures d'enseignement facturées avec 431 heures pour le graph et 806 heures pour la danse.

Seront associés à ces ateliers une manifestation comprenant exposition, ateliers et démonstrations, trois dispositifs de création collective d'un spectacle dont l'un dans le cadre d'une colonie de vacances.

• Sur les voies de la création d'un équipement pluridisciplinaire dédié aux cultures émergentes, comprenant diffusion artistique et accompagnement des pratiques amateur

En janvier 2001, la programmation musicale au café-musiques "Le Gueulard" a du cesser après 16 ans de fonctionnement, suite au décret du 15 décembre 1998 relatif aux nuisances sonores. Ce décret stipule que tout établissement diffusant des musiques amplifiées doit réaliser une étude d'impact acoustique sur les bâtiments avoisinants, et ce rapport indique le volume sonore autorisé au sein de la salle de diffusion. Concernant le Gueulard, cette étude fixe une diffusion maximale de 77 dB (A), or, pour exemple, la caisse claire d'une batterie avoisine les 90 dB en acoustique. Ne pouvant réaliser de la diffusion sonore à ce niveau maximal, le Gueulard ne peut donc plus accueillir de la diffusion de musiques amplifiées au sein de ses locaux.

Les difficultés économiques rencontrées par la SCOT-SARL "Le Gueulard" ont conduit au licenciement des deux salariés, qui poursuivent néanmoins un travail bénévole d'encadrement des activités de l'association.

Face à cette situation, et compte tenu des débats menés localement avec les partenaires, les décisions suivantes ont été prises pour restructurer l'activité :

- Poursuite de l'activité de diffusion du Gueulard grâce à une programmation "itinérante" dans d'autres lieux, une diffusion ponctuelle de petites formes non musicales dans le lieu (café-théâtre...), et surtout une transformation du café-musiques en espace de création multimédia en partenariat avec la médiathèque de Nilvange
- Négociations avec les partenaires institutionnels pour établir un plan de financement des postes d'encadrement de PAVE, et en particulier celui de la coordinatrice de l'association, également tutrice des emplois-jeunes,
- Négociations pour l'inscription des projets culturels et artistiques de PAVE dans les deux contrats de ville de l'agglomération et le Contrat de plan État-Région.

Pour accompagner cette phase de restructuration et de construction d'un plan de développement des services, le Conseil d'administration de PAVE a été renforcé, et les partenaires locaux sont mobilisés pour identifier des solutions.

Pour la prise en charge des deux emplois d'encadrement, la création de deux postes liés au dispositif "adultes-relais" a été proposée par le sous-préfet de Thionville, avec en complément de l'aide à l'emploi des apports pluriannuels, dans le cadre du contrat de ville, de l'État à 50% et des collectivités à 50% (répartis entre la Communauté d'agglomération du val de Fensch et le bassin Thionvillois).

L'ensemble de ces apports est prévu pour couvrir l'intégralité des rémunérations charges comprises des deux postes d'encadrants, pour un salaire fixé à 1,8 SMIC.

De plus, l'association PAVE a été sélectionnée par la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre d'un dispositif national d'accompagnement à la pérennisation des emplois-jeunes culture, ce qui lui permettra de bénéficier dans le courant de l'année 2001 d'un apport en interventions d'ingénierie d'une valeur totale de 70.000 F TTC, ces interventions visant à accompagner le plan de restructuration.

Le présent bilan d'activité, réalisé par l'association Opale dans le cadre de son étude pour la Délégation interministérielle à la ville, vient renforcer cette démarche en apportant des éléments d'appréciation sur les conditions d'équilibre économique des services.

Analyse économique

Le mode d'analyse que nous proposons ne consiste pas à dresser un audit précis de tel ou tel exercice annuel, mais plutôt d'établir les bases d'un plan schématique de fonctionnement pour les années à venir, activité par activité, présentant les grands postes de dépenses et les proportions de ressources permettant d'atteindre et garantir l'équilibre financier.

Il s'agit donc de tableaux synoptiques et analytiques sur les grands équilibres budgétaires.

Si par exemple les postes d'adultes relais ne seront mis en place qu'en 2001, nous intégrerons dès à présent la valeur des rémunérations dans les comptes de charges et les financements correspondant dans les comptes de produits, pour montrer de quelle manière et dans quelles proportions ils s'y intégreront, tout en commentant la manière dont cette carence de moyens était comblée dans les exercices antérieurs.

Ces tableaux de dépenses et de recettes moyennes sont donc construits pour former des points de repère, des configurations de base dont les données correspondent à des ordres de grandeur réalistes et réalisables, la pérennisation devant se construire à partir de ces données, en analysant les perspectives de développement de ressources marchandes ou de ressources non marchandes avec tout autant de réalisme.

Ces grands indicateurs chiffrés nous permettent enfin d'établir des comparaisons avec les résultats enregistrés par d'autres structures du même secteur, infirmant ou confirmant par là la validité des ratios de gestion, de la productivité et de l'efficacité de la structure. Les éléments de comparaison utilisés seront les suivants :

- une analyse des budgets de 22 cafés-musiques réalisée en 1996 par Opale
- deux monographies économiques que nous avons effectuées sur des Scènes de musiques actuelles (SMAC) implantées au centre de villes moyennes
- les résultats de fonctionnement des Scènes nationales présentés par le ministère de la Culture (dans les "Chiffres clés" du Département des études et de la prospective)
- les bilans économiques de la programmation de spectacle vivant dans 45 villes moyennes françaises, réalisés par la Fédération nationale des villes moyennes.

Pour faciliter la lecture, les commentaires critiques sur les ratios de gestion sont présentés en italiques.

— Les services proposés

La segmentation des activités, préalable à l'analyse économique, s'avère relativement simple.

Trois activités principales peuvent être dissociées, même si elles se regroupent pour former un tout cohérent sur l'accompagnement de la pratique et de la diffusion des cultures émergentes sur le bassin de vie :

- L'activité de **diffusion**, ou programmation artistique, telle qu'elle s'est exercée jusqu'à présent au café-musiques "Le Gueulard". La diffusion itinérante de spectacles hors des murs du Gueulard devra faire ultérieurement l'objet d'une analyse comparée, car les moyens nécessaires sont nettement supérieurs dans ce cas, principalement en ce qui concerne les installations techniques.

- Les **ateliers** artistiques, proposés dans le cadre du “Collectif urbain“. Il serait possible de différencier sur cette activité les différentes disciplines (graph, danse) ou les modes d'intervention (ateliers réguliers, stages ponctuels, atelier de création avec résidences d'artistes) pour affiner l'analyse. Néanmoins, les modes d'intervention nécessitant approximativement les mêmes moyens, nous ne les détaillerons pas ici afin de simplifier l'exposé.

- Les activités de **conseil et d'accompagnement** de projet, dispensés par l'encadrement de l'association.

Les diverses actions réalisées dans ce cadre sont les suivantes :

- promotion de jeunes talents locaux par un travail de relations publiques auprès de médias et de programmeurs en Lorraine, Belgique, Luxembourg et Allemagne
- scènes ouvertes, répétitions encadrées dans le café-musiques pour professionnaliser les aspects scéniques des représentations, travail de sensibilisation auprès du public pour faire découvrir ces groupes
- soutien au montage d'un cours d'harmonica de haut niveau
- conseils juridiques et techniques aux artistes régionaux, à des structures socioculturelles voulant programmer des artistes, et à des groupes de jeunes locaux souhaitant développer des projets culturels, créer une association...

— La diffusion

• Résultats

Les résultats de l'activité de diffusion présentent, pour la saison allant de septembre 1998 à juin 1999, un total de 5.143 entrées pour 61 soirées payantes, représentant une augmentation de 25% par rapport à l'année précédente.

74 soirées ayant été réalisées sur cette saison, nous avons donc 13 soirées scènes ouvertes, où l'estimation de la fréquentation est de 1.500 spectateurs.

Par rapport à la jauge de la salle, le taux de remplissage pour les spectacles à entrées payantes est de 56%, pourcentage au-dessus de la moyenne si nous nous référons à une étude que nous avons réalisée en 1996 sur 22 cafés-musiques en France, où la moyenne se situait à 44%.

Pour tenir compte des fluctuations possibles de toute programmation, nous garderons pour base le chiffre moyen de 4.500 entrées annuelles payantes et 700 entrées gratuites sur scènes ouvertes, soit au total 5.200 entrées, ce qui représenterait une moyenne approximative entre les saisons 97/98, 98/99 et 99/00.

• Les charges : gestion et productivité

Les comptes 1999 font état de frais dits “artistiques“ représentant 205 kF d'achats de spectacles, arrondis à 200 kF, ainsi que 170 kF de rémunérations d'artistes charges comprises. Pour ce dernier poste, il est à noter qu'une part des rémunérations ne concerne pas des programmations prises en charge par PAVE,

mais la vente de spectacles à des villes et des équipements culturels, concernant notamment un artiste dont PAVE assure la production. En considérant que sur les 90 kF de ventes de spectacles seuls 10% de marge sont prélevés par PAVE pour le travail de gestion, 80 kF de rémunérations charges comprises seront donc déduites de la masse globale, ramenant ainsi les rémunérations d'artistes à 90 kF. D'où un total d'achats de spectacles et rémunérations d'artistes de 290 kF.

Sont à associer à ces postes 75 kF de frais de transports et d'hébergement pour les artistes, ainsi que 35 kF de supports publicitaires (plaquettes de programmation, tracts, affiches), pour un total de 110 kF.

Soit une estimation globale de charges variables liées à l'artistique de 400 kF.

Les charges de structure actuelles de l'association peuvent être évaluées à 130 kF, avec une répartition à 60% sur la diffusion et 50% sur les autres activités. Seraient ainsi imputables 80 kF de frais fixes dans les comptes de PAVE, auxquels il convient d'ajouter les trois quart des frais de structure du café-musiques assumés par la SCOT Le Gueulard (75% de 70 kF soit environ 55 kF). Comparativement à d'autres lieux de diffusion, ces charges de structure s'avèrent extrêmement basses, ce qui ne laisse à l'équipement aucune marge de manœuvre. Il est donc essentiel de renforcer significativement ce poste, par exemple pour l'entretien, le renouvellement et l'acquisition de matériels complémentaires, une aisance renforcée de l'administration... en le portant de 135 kF à 220 kF.

On notera que ce montant fortement augmenté ne représente malgré tout que 21% du budget total quand, lors de l'analyse d'autres équipements, nous avons relevé une proportion plutôt proche de 30%. Ce budget reste par conséquent limité, et ne devrait en aucun cas être revu à la baisse, même s'il peut s'expliquer par des charges locatives très basses sur le territoire où l'activité est implantée.

Sont également à comptabiliser, comme nous l'avons fait pour l'analyse économique d'autres équipements à fonctionnement semblable, les achats de boissons. Le bar du Gueulard présente 102 kF d'achats sur les comptes 1999 de la SCOT, mais l'activité de débit de boissons se développant au deux tiers seulement lors des soirées spectacles (le reste concernant une activité de bar traditionnelle), ces achats de matières premières liées à la diffusion ne représentent que 70 kF.

Néanmoins, l'arrêt des activités de diffusion musicale au café Le Gueulard en 2001, relatifs aux problèmes de nuisance sonore, ne laisse plus envisager de tels résultats au bar, si la programmation se limite à de petites formes théâtrales et des animations autour du multimédia dans le lieu, ou si des services de débit de boissons sont proposés dans le cadre de programmations itinérantes dans d'autres lieux. Au vu de ces transformations, et de la baisse déjà importante du chiffre d'affaires au bar en 2000, l'activité complémentaire de débit de boissons sera réduite aux trois quart dans nos comptes standard, soit par conséquent 50 kF d'achat de boissons.

Pour le calcul des charges de personnel, la répartition suivante du temps de travail des deux coordinateurs d'activités a été évaluée par l'équipe : 50% pour la diffusion (accueil du public, gestion du lieu de spectacle, organisation de la programmation), 30% pour le Collectif urbain (promotion et gestion des interventions des animateurs d'ateliers, contractualisations avec les commanditaires), et enfin 20% pour les autres fonctions de conseil, d'accompagnement de projets, de centre de ressources pour le développement local. Nous intégrons dans ces 20% l'accueil du public au bar en dehors des soirées spectacles, qui dans le cadre de la restructuration des activités se consacrera dorénavant exclusivement à l'accompagnement de projets et à l'animation de l'espace multimédia.

Les rémunérations recherchées (et logiques compte tenu des qualifications demandées pour ce type de travail), sont fixées sur la base d'un peu plus de 1,8 SMIC, soit 220 kF charges comprises. Pour la diffusion, 50% de deux postes représentent donc l'équivalent d'un temps plein, soit 220 kF de charges de personnel.

Le technicien/accompagnateur de groupes, dont 80% du temps de travail sont consacrés à la régie technique générale, la promotion de la diffusion musicale et l'organisation des scènes ouvertes, est rémunéré quant à lui sur la base d'un peu plus de 1,1 SMIC, soit 135 kF annuels, qui devraient selon nous pouvoir évoluer à un peu plus de 1,3 SMIC, soit environ 160 kF annuels. Les 80% de ce montant impliquent par conséquent une imputation de 130 kF sur l'activité de diffusion, portant ainsi le total des charges de personnel à 350 kF.

Sur la base de ces données, nous pouvons établir un tableau schématique des charges, pour un budget annuel sur l'activité de diffusion de 1.020 kF.

| CHARGES DIFFUSION | <i>(kF)</i> | <i>dont Asso</i> | <i>dont Scot</i> |
|--|--------------|------------------|------------------|
| Frais artistiques | 400 | 400 | |
| - Artistes (salaires et achats spectacles) | 290 | 290 | |
| - Transports, hébergement, publicité | 110 | 110 | |
| Coordination | 350 | 350 | |
| - Encadrement | 220 | 220 | |
| - Régie et promotion | 130 | 130 | |
| Charges de structure | 220 | 120 | 100 |
| Achats de boissons | 50 | | 50 |
| TOTAL | 1 020 | 870 | 150 |

Ratios et commentaires

*En divisant le budget (dont est soustrait la reprise du passif de la SCOT) par le nombre de spectateurs annuels (5.200), on obtient comme prix de revient ramené au billet d'entrée un montant de **196 F par spectateur**.*

Nos analyses sur l'économie de SMAC implantées sur des centres de villes moyennes fixaient le prix de revient moyen du billet d'entrée à 210 F (en comptabilisant dans ces cas aussi les achats de boissons, ce qui n'est pas la pratique pour l'étude d'autres équipements culturels). Comparativement

aux Scènes nationales (318 F par spectateur) et à une étude économique sur le spectacle vivant dans 45 villes moyennes (328 F par spectateur), ce résultat montrait déjà la capacité des SMAC à limiter leurs coûts de revient. Les résultats de PAVE se situant en dessous, malgré une programmation sur une petite commune de 5.000 habitants (ce qui représente un contexte plus difficile) on peut donc considérer qu'il s'agit là de très bons résultats en termes de gestion.

Il est recommandé de ne pas descendre en dessous de ce seuil.

Sur les questions des répartitions budgétaires et de la productivité, on peut également noter les indicateurs suivants :

— dans nos analyses sur l'économie de scènes de musiques actuelles, nous avons pu relever que les charges relatives aux interventions artistiques se plaçaient schématiquement dans une fourchette de 35 à 45% du budget du secteur diffusion, l'autre moitié étant liée aux charges liées à l'équipement et à la coordination de la programmation.

Les chiffres que nous venons de présenter montrent une proportion de 39%. Sur ce point, nous retrouvons par conséquent une configuration standard.

— un ratio de productivité a été établi sur d'autres SMAC à environ 1 heure de travail productif de coordination pour 2,8 à 3,3 spectateurs. Sur les 1.800 heures productives produites par une direction de programmation de PAVE à 100% d'un plein temps et un technicien/accompagnateur à 80% de son temps (voir en annexe la note explicative démontrant l'évaluation du temps productif d'un salarié à 1.000 heures annuelles), ce ratio se situerait pour PAVE dans le bas de la fourchette avec 1 heure pour 2,9 spectateurs. Là encore, nous nous trouvons situés dans un indicateur de valeurs tout à fait conforme à celles relevées dans la même branche professionnelle.

• Les produits : conditions d'équilibrage des ressources

Ressources marchandes

Les recettes de l'activité de diffusion dans le courant de l'année 2000 font état, en recettes propres, de 140 kF sur la billetterie et de 90 kF de ventes de spectacles, dont nous ne comptabilisons ici que les 10% de marge, soit un total de 150 kF.

Les recettes au bar réalisées par la SCOT devraient s'associer à ce montant pour 210 kF (deux tiers du chiffre d'affaires qui est au total de 310 kF en 1999), portant le total des recettes propres à 360 kF, soit 35% du budget théorique global, avec une recette moyenne par spectateur de 69 F.

Par rapport à d'autres Scènes de musiques actuelles étudiées, qui réalisent aux alentours de 25% à 35% de recettes propres, les résultats atteints par PAVE sont situés dans la fourchette haute, et même la dépassent. Ils sont nettement supérieurs aux résultats des Scènes nationales (24%) et à ceux enregistrés par les villes moyennes (21%).

Les SMACS que nous avons étudiées par ailleurs, réalisent des moyennes de 50 à 60 F de recette par entrée payante. Par contre, les proportions entre billetterie et ventes de boissons sont inversées dans ces établissements de villes moyennes, où les ventes de boissons ne représentent que 30 à 33% des recettes, quand dans le cas du Gueulard/PAVE elles atteignent une proportion de 58%.

Si l'on ne tenait compte que de la billetterie, le pourcentage par rapport au budget total serait pour PAVE de 15%, tandis que pour les SMAC étudiées il se situe entre 20 et 25%.

C'est là l'une des caractéristiques des équipements de type "café-musiques" qui se différencient des salles de spectacles proposant un bar, ce qui n'est pas la même chose. Mais si l'origine des ressources s'avère différente, on constate que la proportion de ressources propres est à peu près identique, et ne pourrait pas être augmentée de façon réellement significative, quel que soit le contexte.

Cette analyse apporte des garanties sur la gestion des activités, et pourra être réutilisée comme base de travail dans le cadre de la création d'un nouvel équipement de diffusion sur la Vallée, si un bar y était associé.

Néanmoins, les transformations à venir dans les formes de programmation développées au Gueulard, comme nous l'avons signalé dans l'étude des charges "achats de boissons", amènent à réduire ce montant aux trois quarts, soit 160 kF.

Nous nous rapprochons alors, avec 30% de recettes propres, des moyennes que l'on rencontre habituellement.

Les aides publiques

Les comptes 2000 de PAVE font état d'une aide de la DRAC de 230 kF TTC, soit 220 kF HT compte tenu d'une TVA à 5,5%, au titre des conventions triennales SMAC (Scènes de musiques actuelles).

Le Fonds d'action sociale (FAS) soutient également la diffusion, en particulier les scènes ouvertes et la promotion de talents locaux, pour 46 kF TTC soit 45 kF HT.

La ville de Nilvange soutient le fonctionnement de l'activité de diffusion à raison de 110 kF TTC, soit 105 kF HT, ce qui représente une aide importante pour une commune de cette taille.

Les conseils général et régional apportent chacun 10 kF sur projets spécifiques c'est-à-dire non contractualisés sur la durée et ne concernant pas l'ensemble, la globalité des activités.

Les aides les plus importantes doivent à partir de 2001 être composées des aides directes à l'emploi, pour le poste emploi-jeune (affecté à 80% sur cette activité) et le poste d'adulte relais, dont le complément de financement sera assuré par l'État et les collectivités territoriales dans le cadre du contrat de ville, ce qui donne sur cet emploi un plan de financement pour un total de 220 kF selon les proportions suivantes :

| Financement d'un poste d'encadrant | kF |
|---|------------|
| État adulte-relais (CNASEA) | 98 |
| État politique de la ville | 61 |
| Communauté d'agglomération | 43 |
| Ville de Thionville | 18 |
| TOTAL | 220 |

Le tableau de ressources de l'activité de diffusion se présenterait donc de la façon suivante :

| RESSOURCES DIFFUSION | <i>(kF)</i> | <i>(%)</i> |
|---|-------------|------------|
| Recettes marchandes | 310 | 30% |
| - Billetterie | 150 | 15% |
| - Ventes boissons | 160 | 15% |
| Ressources non marchandes | 685 | 67% |
| ÉTAT | 455 | 45% |
| - Ministère de la Culture/DRAC | 220 | 21% |
| - Aides à l'emploi | 175 | 17% |
| - Politique de la ville (<i>emploi encadrant</i>) | 60 | 6% |
| COLLECTIVITES TERRITORIALES | 185 | 18% |
| - Ville de Nilvange | 105 | 10% |
| - Ville Thionville et communauté d'agglo | 60 | 6% |
| - Conseils général et régional | 20 | 2% |
| FAS | 45 | 4% |
| Besoin complémentaire | 25 | 3% |
| TOTAL | 1020 | |

Ratios et commentaires

La proportion de recettes marchandes, comme nous l'avons vu précédemment, en se situant à 30% est conforme aux résultats moyens d'autres équipements œuvrant sur ce secteur.

La part du ministère de la Culture est assez importante avec 21%, comparativement à des SMAC de villes moyennes, où le pourcentage est plutôt situé aux alentours de 10%, tout en restant en deçà des Scènes nationales (27%). On comprend que dans le cas de PAVE la DRAC a fait un effort particulier qui compense les faibles budgets des communes sur ce territoire inscrit dans la politique de la ville.

Si la part des villes est généralement très importante (de 50% pour les Scènes nationales à 65% pour les spectacles pris en charge par les villes moyennes), elle n'est ici que de 18% toutes collectivités territoriales confondues, ce qui supposerait pour envisager une pérennisation de ce service qu'un rééquilibrage puisse s'accomplir, notamment par une contribution plus significative de la communauté d'agglomération et des

conseils généraux et régionaux, qui viendraient progressivement se substituer à une partie au moins des aides à l'emploi apportées par l'État.

*Sur l'activité de diffusion, l'exploitation des dispositifs emplois-jeunes et adultes-relais ne se présente donc pas comme une aide à la création de nouveaux services (activités culturelles et médiation sociale), mais plutôt comme un moyen de rétablir un équilibre de fonctionnement légitime qui jusqu'alors n'avait pu être atteint, par manque de reconnaissance des institutions, ou peut-être aussi une trop forte pudeur ou humilité des responsables pour mettre en avant leur situation économique propre, c'est-à-dire la nécessité de dégager pour eux des rémunérations décentes. **On peut dire sur ce point que les 15 années de programmation artistique ont survécu sur la base d'un très fort bénévolat, ou plutôt un travail non rémunéré, pour plus d'un quart du budget normal d'une telle activité.***

En dressant comparaison avec d'autres équipements de même ordre, il s'avère que la part de ressources marchandes ne pourra augmenter, et que toute augmentation de la fréquence de programmation générera un besoin en fonds publics complémentaires d'au moins 136 F par spectateur.

La pérennisation des deux emplois concernés par l'activité de diffusion suppose donc, soit un prolongement pérenne des aides à l'emploi, soit une reprise de ces aides de l'État par les collectivités territoriales.

— Les ateliers (Collectif Urbain)

La stabilité de l'activité de diffusion, qui forme le socle de l'action culturelle et artistique du Gueulard sur l'agglomération, étant assurée, l'étude économique des ateliers de pratique amateur autour des cultures émergentes se situe par contre très bien dans la perspective de la création de services nouveaux, à partir des compétences reconnues et affirmées d'un équipement culturel de proximité. Les trois emplois-jeunes ne pourront en effet se pérenniser que sur la base première de cette consolidation.

• Résultats

À partir des résultats décrits en introduction, nous fixerons schématiquement un résultat pondéré de 400 heures d'ateliers dispensées annuellement par les animateurs, avec 1 animateur pour le graph (431 heures dispensées en 2000) et 2 pour la danse hip hop (806 heures en 2000). Ces comptes ne concernent que les heures "facturées" aux équipements culturels et sociaux dans lesquels ils interviennent, mais des heures d'atelier non facturées sont également proposées dans le cadre des projets d'action culturelle développés par l'association. Celles-ci sont évaluées à 300 heures (100 heures supplémentaires par animateur).

Chaque heure d'atelier concerne, d'après les estimations une douzaine de personnes en moyenne, que nous limiterons à 10 pour tenir compte d'éventuelles variations.

Nous obtenons ainsi un résultat de 12.000 heures usagers facturées et 3.000 non facturées, soit **15.000 heures usagers** d'enseignement aux arts urbains dispensés par les animateurs du Collectif Urbain.

Comparativement à d'autres services proposant des ateliers dans des structures sociales, chaque heure d'enseignement génère environ deux heures de travail productif, l'heure supplémentaire correspondant aux temps de déplacement et de préparation. Si l'on accepte ce rapport, chaque animateur réaliserait ainsi 800 heures de travail productif "facturées", auxquelles se rajoutent une estimation de 200 heures pour environ 100 heures d'intervention directe dans le cadre de l'action culturelle de PAVE où ces heures ne sont pas facturées (ateliers de création de spectacles par exemple).

Les charges de travail correspondent par conséquent à des temps pleins pour les trois intervenants.

• Les charges

Les comptes 1999, pour 1.000 heures d'ateliers, font état d'un budget de frais divers (matériel, déplacements...) de 30 kF. En revalorisant ce chiffre nous garderons une base de 60 kF.

Pour 1.500 heures, ce budget de frais donne alors pour prix de revient moyen 40 F par heure d'atelier, ce qui représenterait pour une entreprise l'équivalent du remboursement en frais kilométriques de 14 km (7 aller et 7 retour). Ce budget est donc loin d'être surévalué, il correspond plutôt à des moyens très limités.

Les frais de structure correspondent à 30% des 130 kF de charges de structure PAVE évaluées dans l'analyse de la diffusion, soit un budget forfaitaire global de 40 kF, que nous revalorisons également à 60 kF en nous référant à d'autres exemples de services du même genre, ce qui représente à peine 8% du budget total.

Les frais de personnel pour l'encadrement des ateliers sont pour l'instant sensiblement égal au SMIC. Il nous semble que pour un travail de type il soit nécessaire de les revaloriser pour atteindre 1,25 SMIC.

La rémunération des trois animateurs d'ateliers représenterait alors un budget théorique de frais de personnel de 450 kF.

Quant aux frais de personnel correspondant à l'encadrement et la coordination des activités, nous l'avons évalué à 60% d'un poste à temps plein, qui sur les bases de rémunérations admises précédemment correspondent à un budget de 130 kF.

Restent à prévoir sur cette activité des interventions ponctuelles d'artistes réputés, accueillis en résidence et/ou participant à l'animation d'ateliers de création collective. Nous prévoyons sur ce poste un forfait de 70 kF, qui représente l'équivalent d'une quarantaine de cachets moyens et donc la consolidation d'un emploi d'artiste (voir à ce sujet les estimations en conclusion).

Le tableau des charges de fonctionnement se présenterait alors comme suit :

| CHARGES ATELIERS | <i>(kF)</i> |
|----------------------------|-------------|
| Frais artistiques | 580 |
| - animateurs d'ateliers | 450 |
| - interventions d'artistes | 70 |
| - frais d'ateliers | 60 |
| Coordination | 190 |
| - encadrement | 130 |
| - frais de structure | 60 |
| TOTAL | 770 |

Ratios et commentaires

Par rapport à l'activité de diffusion, les charges de structure et de coordination ne représentent que 26% du budget total (au lieu de 60% pour la diffusion).

Ceci s'explique aisément par les caractéristiques propres à cette activité de service, et les moyens techniques limités qui sont requis pour les réaliser.

Ramené à l'heure usager, le prix de revient par heure et par personne serait alors de 49 F, rapport tout à fait raisonnable lorsqu'on le compare aux résultats que nous avons pu identifier sur d'autres ateliers.

Pour exemples :

a) des ateliers d'initiation à des savoir-faire traditionnels dans une association de développement rural : 150 F de l'heure usager

b) des ateliers d'initiation artistique dans un hôpital : 126 F de l'heure usager

c) la mise à disposition d'un studio de répétition : 75 F par heure usager (à noter que dans ce cas l'équipement est coûteux mais qu'en revanche aucun personnel n'est mobilisé pour encadrer)

Ces quelques exemples montrent que ce prix de revient à l'heure usager est raisonnable, voire faible si l'on se réfère à nos critères d'analyse d'un service présentés en annexe, et ne devrait par conséquent pas être diminué pour étudier les conditions de pérennisation des services à partir des bases adéquates.

• Les produits

Les comptes 2000 présentent un total hors taxes de facturation (TVA à 19,6% !) de 116 kF de ressources marchandes, réalisées en réalité grâce à des tiers-payants (MJC, centres sociaux...) puisque les usagers pratiquants ne sont pas les "acheteurs" directs du service.

Ramenées à l'heure d'intervention, ces facturations se font donc sur la base moyenne de 96 F HT de l'heure (par rapport aux 1.200 heures facturées), ce qui représente moins de 10 F par heure et par pratiquant.

L'accord passé avec ces commanditaires d'ateliers étant d'exploiter le programme NSEJ dans la phase de démarrage pour tester le service, mais d'augmenter par la suite les niveaux de tarification pour rétablir un plus juste équilibre (une augmentation de 20% prend déjà effet début 2001), l'objectif à atteindre correspondrait à 30% d'augmentation, soit un total prévisible de 150 kF HT (120 F HT de l'heure en moyenne, 12 F de l'heure-usager).

Les aides publiques sur cette activité se décomposent en aides sur projets accordées par la DRAC (20 kF), le FAS (50 kF) et le Conseil Général (50 kF), soit 120 kF TTC dont il faut déduire une TVA à 19,6%, soit 100 kF HT.

Les aides à l'emploi représentent sur cette activité aussi une aide importante, pour les 3 emplois-jeunes et 60% du poste d'adulte-relais (sur les mêmes bases de répartition que le poste affecté à la diffusion).

On obtient alors le tableau de produits suivant :

| RESSOURCES ATELIERS | <i>(kF)</i> | <i>(%)</i> |
|--|-------------|------------|
| Recettes marchandes (facturation) | 150 | 20% |
| Ressources non marchandes | 535 | 69% |
| ÉTAT | 415 | 54% |
| - Ministère de la Culture/DRAC | 17 | 2% |
| - Aides à l'emploi | 352 | 47% |
| - Politique de la ville | 36 | 5% |
| COLLECTIVITES TERRITORIALES | 78 | 10% |
| - Ville Thionville et communauté d'agglo | 37 | 4,5% |
| - Conseil général | 42 | 5,5% |
| FAS | 42 | 5% |
| Besoin complémentaire | 85 | 11% |
| TOTAL | 770 | |

Ratios et commentaires

Le besoin complémentaire est ici nettement supérieur à l'activité de diffusion, mieux équilibrée. Ce budget supplémentaire requis de 85 kF correspond pour mémoire aux charges liées à des interventions artistiques de qualité venant en complément des actions d'enseignement (rémunérations charges comprises + frais divers liés à ces interventions).

L'activité a donc encore besoin d'être mieux reconnue par les partenaires publics pour être stabilisée, ce qui semble compréhensible puisqu'elle a débuté récemment.

D'autre part, ce tableau montre très clairement une très forte proportion de financement des activités par l'État, et notamment l'aide à l'emploi pour 3 emplois-jeunes.

Si cette proportion peut s'estimer logique et correspondre aux intentions du programme NSEJ pour ce nouveau service créé depuis deux ans et donc en phase de lancement, en revanche il ne semble pas pouvoir se pérenniser sur les mêmes bases.

Il semble par conséquent qu'il faille confirmer dans les deux à trois ans à venir une augmentation des recettes marchandes et rechercher un rééquilibrage entre les participations de l'État et celles des collectivités territoriales.

Si nous reprenons les quelques exemples que nous avons cité précédemment, on constate pour proportions de recettes marchandes :

- a) ateliers d'initiation à des savoir-faire traditionnels dans une association de développement rural : 28% par vente directe aux usagers*
- b) ateliers d'initiation artistique dans un hôpital : 56% par ventes aux hôpitaux (tiers-payeurs)*
- c) location d'un studio de répétition : 13% par vente directe aux usagers*

On peut donc relever sur ce point de grandes disparités : dans le cas "a" la vente se fait à de personnes solvables (touristes), dans le cas "b" à plus de la moitié par les tiers-payeurs (hôpitaux), dans le cas "c" la politique publique locale consistant à favoriser l'accès de tous les jeunes à la pratique musicale induit des prix de location très bas et une prise en charge très importante par la ville et/ou la communauté de villes.

On peut supposer, en l'absence d'étude plus fines, que les ressources marchandes par la contribution des usagers tourne plus aisément autour de 15 à 25%, quand par contre les tiers-payants devraient pouvoir assumer plutôt 50% du prix de revient.

Que proposer dans le cas de PAVE ? Il semble qu'il y ait sur ce point besoin d'une négociation, pour envisager peut être une augmentation plus importante des tarifications horaires aux tiers-payeurs, voire en demandant une petite participation à certaines catégories d'usagers (envisager une mise en place de "chèques culture" ?), puis d'envisager la possibilité d'un rééquilibrage des financements croisés État/collectivités en le négociant dans le cadre du Contrat de ville.

Une étude reste donc à mener sur ce point, pour évaluer de manière participative avec les tiers-payeurs le rapport offre/demande, la qualité de la prestation fournie et/ou attendue, et les possibilités maximales d'augmentation du tarif horaire de facturation qui, pour atteindre le seuil des 50%, devraient aboutir à un tarif horaire de plus de 250 F HT.

— Le conseil/accompagnement de projets

Cette troisième activité reste pour l'instant difficile à analyser, car un dispositif particulier de comptabilisation précisé des heures de conseil produites et du nombre d'usagers concernés devrait être mis en place dans ce but. L'évaluation en reste donc pour l'instant approximative.

En même temps, il faut bien considérer que cette absence de mesure n'est pas propre à l'association PAVE. Les autres cafés-musiques ou SMAC que nous connaissons offrent pour la plupart de tels services, sans qu'aucun d'entre eux n'établisse de comptes sur ce point. Ce service, gratuit, est ouvert, il s'exerce sous le signe de la vie associative en s'efforçant précisément d'échapper à tout rapport marchand, et constitue un travail d'agent de développement culturel dont les critères d'évaluation et de financement correspondants restent à approfondir sur de nombreux territoires.

Comment comptabiliser, par exemple, les réunions régulières organisées par les deux encadrants avec une cinquantaine de jeunes de l'agglomération pour bâtir avec eux le nouveau projet artistique et culturel de PAVE ? La campagne de sensibilisation aux risques auditifs dans les lieux de répétition en cours de montage, l'accompagnement à la création de spectacles ?

Pour essayer néanmoins de tracer quelques indicateurs, nous reprendrons ici les parts budgétaires de PAVE et de la SCOT non comptabilisées dans l'analyse des deux segments d'activité précédents.

- Au niveau des charges, 40% du salaire d'un encadrant est consacré à cette fonction (90 kF charges comprises), ainsi que 20% du travail de l'emploi-jeune travaillant essentiellement sur la diffusion (30 kF).

Les frais de structure sont composés de 10% des frais de structure de PAVE (15 kF) et du solde des frais de structure de l'équipement café-musiques Le Gueulard (15 kF). Ces montants sont revalorisés pour accroître les moyens d'accompagnement, tout en ne représentant au final que 25% du budget, avec 50 kF.

Sont également gardées des activités de débit de boisson selon une proportion de 30% du budget de la SCOT, qui constituent, de manière détournée, la seule manière de générer quelques ressources marchandes à l'occasion de rencontres, réunions, débats avec les habitants et les jeunes. Soit 30 kF d'achats de boissons à imputer en charges.

Dès lors, le budget total de cette activité aux contours un peu flous atteint un budget limité de 200 kF, dont 60% de frais de personnel.

| CHARGES CONSEIL/ACCOMPAGT | <i>(kF)</i> |
|----------------------------------|-------------|
| Encadrement | 120 |
| Frais de structure | 50 |
| Achats boissons | 30 |
| TOTAL | 200 |

• Au niveau des produits, seules les ventes de boissons, pour 90 kF, interviennent comme ressources marchandes puisque aucun service de conseil et d'accompagnement n'est facturé.

Les ressources non marchandes, quant à elles, sont uniquement constituées des aides à l'emploi bâties localement pour compléter le plan de financement des adultes relais, et du solde de financement de l'emploi-jeune.

| RESSOURCES CONSEIL/ACCOMPAGT | <i>(kF)</i> |
|--|-------------|
| Recettes marchandes | 90 |
| Ressources non marchandes | 110 |
| ÉTAT | 85 |
| - Aides à l'emploi | 60 |
| - Politique de la ville | 25 |
| COLLECTIVITES TERRITORIALES | 25 |
| - Ville Thionville et communauté d'agglo | 25 |
| TOTAL | 200 |

Ratios et commentaires

Le constat sur cette activité est relativement simple : l'activité du café permettrait de couvrir le solde des frais de structure et les achats de matières premières, quand les aides de l'État et locales à l'emploi couvriraient le montant des rémunérations.

Vis-à-vis de la masse de travail produite, ce tableau indiquerait un total de 600 heures productives annuelles consacrées à cette activité, soit une douzaine d'heures par semaine.

Le prix de revient moyen de l'heure effective de conseil serait selon ces bases de 330 F, ce qui entre dans des bases traditionnelles puisque, par exemple, la moyenne des interventions proposées dans l'ancien dispositif des chèques-conseils proposés par les DDTEFP était de 400 F HF de l'heure.

La pérennisation de cette activité semblerait donc liée essentiellement à une reconduction des aides aux emplois adultes-relais, avec évaluation annuelle un peu plus fine des services rendus dans le cadre de la médiation culturelle et sociale effectuée par les encadrants sur le bassin de vie. Une réflexion pourrait être également menée sur la possibilité de facturer ces prestations aux demandeurs "solvables", par exemple les villes ou structures qui sollicitent des aides pour le montage de projets, la

| *rémunération d'artistes, etc., afin de limiter le besoin en ressources
| marchandes issues des ventes de boissons, ou développer cette activité.*

* * *

Le tableau récapitulatif, page suivante, présente le résultat induit par la consolidation de ces trois budgets d'activités.

Tableau récapitulatif PAVE/Gueulard

| | DIFFUSION | | | | ATELIERS | CONSEIL PROJETS | | | | TOTAL | | |
|------------------------------|-----------|------|------------|------------|-------------|-----------------|------------|-------|------------|------------|----------------|----------------|
| | % | Asso | Scop | Cumul | | Asso | Scop | Cumul | | | | |
| CHARGES Bases | | | | | | | | | | | | |
| Coordination | | | 348 | | 348 | | 132 | | 120 | 120 | 600 30% | |
| Encadrants | 220 | 1,0 | 220 | | 220 | 0,6 | 132 | 0,4 | 88 | 88 | 440 | |
| Régie et promo | 160 | 0,8 | 128 | | 128 | | | 0,2 | 32 | 32 | 160 | |
| Charges structure | | | 120 | 107 | 227 | | 58 | | 22 | 25 | 47 17% | |
| Structure PAVE | | | 120 | | | | 58 | | 25 | 25 | 83 | |
| Scot Gueulard | | | | 107 | | | | | 25 | 25 | 25 | |
| Frais artistiques | | | 400 | | 400 | | 575 | | 0 | 0 | 975 49% | |
| Achats spectacles | | | 200 | | 200 | | | | | 0 | 200 | |
| Salaires artistes | | | 90 | | 90 | | 70 | | | 0 | 160 | |
| Animateurs ateliers | 150 | | | | | 3,0 | 450 | | | | 450 | |
| Transports hébergements | | | 75 | | 75 | | | | | 0 | 75 | |
| Publicité | | | 35 | | 35 | | | | | 0 | 35 | |
| Frais ateliers | | | | | | | 55 | | | | 55 | |
| Achats boissons | | | | 50 | 50 | | | | 33 | 33 | 83 4% | |
| TOTAL CHARGES | | | 868 | 157 | 1025 | | 765 | | 142 | 58 | 200 | |
| PRODUITS | | | | | | | | | | | | |
| Marchands | | | 153 | 159 | 312 | | 154 | | 0 | 92 | 92 | 558 28% |
| Billetterie | | | 140 | | 140 | | | | | 0 | 140 | |
| Marges sur ventes | | | 13 | | | | | | | | 0 | |
| Ventes boissons | | | | 159 | 159 | | | | 92 | 92 | 251 | |
| Ventes ateliers | | | | | | | 154 | | | | 154 | |
| Non marchands | | | 688 | 0 | 688 | | 526 | | 108 | 0 | 108 | 1322 |
| ÉTAT | | | 457 | 0 | 457 | | 406 | | 83 | 0 | 83 | 947 48% |
| Emplois-jeunes | 98 | 0,8 | 78 | | | 3,0 | 294 | 0,2 | 20 | | 294 | |
| Adultes-relais | 98 | 1,0 | 98 | | 98 | 0,6 | 59 | 0,4 | 39 | | 196 | |
| Politique ville | 61 | 1,0 | 61 | | 61 | 0,6 | 37 | 0,4 | 24 | | 122 | |
| Ministère Culture | | | 220 | | 220 | | 17 | | | | 0 | 237 |
| COLLECTIVITÉS | | | 186 | 0 | 186 | | 78 | | 24 | | 24 | 288 14% |
| Ville de Nilvange | | | 105 | | 105 | | | | | | 0 | 105 |
| Ville de Thionville | 18 | 1,0 | 18 | | 18 | 0,6 | 11 | 0,4 | 7 | | 7 | 36 |
| Communauté d'agglo | 43 | 1,0 | 43 | | 43 | 0,6 | 26 | 0,4 | 17 | | 17 | 86 |
| Conseil général | | | 10 | | 10 | | 41 | | | | 0 | 51 |
| Conseil régional | | | 10 | | 10 | | | | | | 0 | 10 |
| Fonds d'action sociale | | | 45 | | 45 | | 42 | | | | 0 | 87 4% |
| Besoin complémentaire | | | 25 | | 25 | | 85 | | | | | 110 6% |
| TOTAL PRODUITS | | | 866 | 159 | 1025 | | 765 | | 108 | 92 | 200 | |

Conclusion

Si cette analyse économique démontre **le sérieux de la gestion et une possibilité limitée de développement des ressources marchandes** (excepté pour une faible part en ce qui concerne la participation des tiers payeurs pour les ateliers de pratique amateur), la confirmation des co-financements publics et leur évolution progressive en suivant l'augmentation des volumes de services rendus apparaissent par conséquent nécessaires, tant pour la diffusion que pour l'accompagnement des pratiques amateur et la fonction de centre de ressources.

Si pour le moins la confirmation du niveau de ces cofinancements détermine la pérennisation des emplois, quelques outils offrant des indicateurs et points de repères peuvent être avancés pour en reconsidérer les répartitions.

Le premier outil, inspiré d'études sur le poids socio-économique des équipements de musiques actuelles, consistera à évaluer les retours comparés de l'activité de PAVE/Le Gueulard sur l'économie locale et sur la solidarité nationale, afin de commenter les parts État/collectivités.

Le second outil, relatif à l'identité des usagers concernés par les services offerts, consiste à dresser une cartographie de leur lieu de résidence, et évaluer ainsi les "charges de centralité" supportées par cette activité implantée à Nilvange.

Est également proposé en fin de commentaire une estimation des emplois pouvant être consolidés par une bonne réorganisation des partenariats.

a) Incidences économiques

Les données qui suivent ne représentent que des estimations très sommaires, et ne peuvent prétendre constituer une étude économétrique aboutie, puisque celle-ci supposerait d'éplucher les comptes de l'association et de la SCOT facture par facture, et pour chaque feuille de paie.

— Les retours sur l'économie locale peuvent s'estimer sur la base des postes "frais de structure", "frais ateliers", transports hébergements" et "publicité", dont nous considérerons que les trois quart correspondent à des factures de fournisseurs locaux. Soit $500 \text{ kF} \times 75\% = 375 \text{ kF}$.

À cette estimation s'ajoutent 50% du pouvoir d'achat, c'est-à-dire des salaires nets du personnel permanent de PAVE (50% de 600 kF soit 300 kF), auquel nous ajoutons $1/6^{\text{ème}}$ des salaires artistes et achats de spectacles sensés correspondre à la part d'artistes régionaux concernés (30 kF supplémentaires). D'après les tableaux de répartition de la consommation des ménages établie par l'INSEE, ces 50% représenteraient par exemple les dépenses consacrées au logement (23%), aux produits alimentaires (18%), et à une part des biens de consommation courante (habillement 5%, meubles et ménage 7%...).

Ces 330 kF s'associeraient donc aux achats de services locaux, pour un total général de 700 kF.

— Les retours sur la solidarité nationale, quant à eux, se composeraient de 450 kF de charges sociales, d'une TVA prélevée sur la consommation d'environ

90kF (10 kF pour la billetterie, 50 kF sur les boissons, 30 kF sur la vente d'ateliers) et d'une estimation basse de 10% prélevée par la solidarité nationale sur les achats de consommation des salariés permanents comme des artistes (800 kF x 10% = 80 kF). Soit un total de 620 kF.

— *Nous pourrions par conséquent avancer l'estimation suivante : les subventions obtenues actuellement par PAVE (1320 kF) sont en termes de flux totalement réinjectées dans l'économie locale (le bassin thionvillois en particulier et la région dans une moindre mesure) et les caisses de l'État, à parité sur une base 53% pour les collectivités et 47% pour l'État.*

Le besoin complémentaire de 110 kF, ne représentant qu'une augmentation de 8% pour stabiliser les activités et les emplois, ne semble pas un objectif trop difficile à atteindre

Par contre, les subventions de l'État représentent actuellement 72% du montant total, celles des collectivités 22%. L'idée d'un rééquilibrage semblerait par conséquent logique.

b) Répartition cartographique des “usages”

— Les spectateurs de l'activité de diffusion du Gueulard se répartissent, en fonction des informations disponibles, à :

- 15% sur la vallée de la Fensch
- 35% sur le bassin Thionvillois
- 33% sur la région (15% dans le Pays-Haut, 15% à Metz et alentours, 3% à Nancy et alentours)
- 17% dans les pays limitrophes (10% Luxembourg, 5% Belgique, 2% Allemagne)

Si ces données concernent apparemment l'identité des personnes fréquentant le Gueulard sans indications plus précises sur leur fréquence de fréquentation de l'équipement, ces proportions soulignent néanmoins nettement l'idée qu'une répartition à 50% villes de la vallée de la Fensch, du bassin Thionvillois et communauté d'agglomération, et 50% conseils général et régional, rétablirait un équilibre correspondant à la nature du rayonnement de l'activité de diffusion.

— Pour le Collectif urbain, les répartitions disponibles offrent pour résultats 11 ateliers (9 en danse et 2 en graph) organisés sur la vallée de la Fensch, qui concerne le Contrat de ville “A”, et 13 ateliers (1 en graph et 12 en danse) organisés sur le Bassin Thionvillois concernant le Contrat de ville “B”, et enfin 2 ateliers hors de cette géographie prioritaire.

De manière là aussi très simplifiée, nous avons une répartition à 50/50 sur les deux contrats de ville.

— Pour l'accompagnement des artistes et des amateurs enfin, ceux-ci proviennent à 60% de l'agglomération (vallée de la Fensch et bassin Thionvillois), et 40% au delà (15% Metz et alentours, et 25% Pays-Haut, entre Boulange et Longwy).

— D'après ces diverses informations, un tableau de répartition tenant compte de ces divers échelons territoriaux pourrait idéalement prendre la configuration suivante, pour les 1.520 kF de soutiens nécessaires (les 1320 kF obtenus + les 90 kF de participation du FAS + les 110 kF de besoin complémentaire) :

- **Pour l'État** : 50% soit **760 kF HT** dont un tiers au titre des politiques culturelles, et deux tiers au titre de la politique de la ville et de l'aide à l'emploi (dans le cadre notamment des deux contrats de ville). Légèrement inférieur au niveau actuel, ce montant signifierait une prolongation d'une partie du montant des aides à l'emploi.
- **Pour les conseils régional et général** : sur la moitié du besoin de cofinancement, 60% des crédits publics des collectivités consacrés à la diffusion (214 kF HT ou 226 kF TTC), 25% de ceux consacrés aux ateliers de pratique amateur (76 kF HT soit 91 kF TTC), et enfin 40% de ceux consacrés à l'accompagnement (20 kF HT ou 24 kF TTC). Ceci représenterait un total de **310 kF HT** (341 kF TTC), le montant actuellement accordé n'étant que de 60 kF HT.
- Pour les villes et la communauté d'agglomération : 380 kF soit une augmentation de 30% par rapport au montant global actuel, dont la majeure partie devrait être mobilisée au niveau des contrats de ville et de la communauté d'agglomération pour alléger un peu la part proportionnellement importante assumée jusqu'à présent par la ville de Nilvange.
- Le solde soit 70 kF resterait à stabiliser grâce à la participation d'autres partenaires tels le FAS, cette participation pouvant être réhaussée pour prévenir des variations de ressources marchandes.

d) Consolidation des emplois

Enfin, il importe d'associer à cette étude économique les incidences des activités de PAVE/Le Gueulard en terme d'emplois.

Si la consolidation de 6 emplois à plein temps serait permise par des conventionnements permettant de perpétuer ces soutiens publics, des emplois d'artistes sont également concernés.

Pour établir une estimation, notre base de calcul est la suivante : étant considéré que le cachet minimum syndical pour un musicien est de 720 F toutes charges comprises, que ce cachet représente 12 heures travaillées et qu'enfin 507 heures de travail sont nécessaires à un artiste pour bénéficier du régime des intermittents du spectacle et ainsi être soutenu dans ses temps de répétition/création, un peu plus de 30 kF sont nécessaires pour consolider son emploi. Si nous considérons que la rémunération moyenne peut être fixée au double de ce cachet minimum, et que le budget doit être augmenté de 15% pour tenir compte des commissions d'agent qui interviennent dans la procédure contractuelle des achats de spectacle, nous obtenons un budget moyen de 70 kF pour consolider un emploi d'artiste.

Les budgets consacrés aux achats de spectacles et rémunérations d'artistes faisant état de 290 kF pour la diffusion et de 70 kF pour les interventions dans les ateliers de création du Collectif Urbain, nous obtenons 5,1 emplois d'artistes consolidés par les activités de PAVE.

Soit le tableau suivant :

| EMPLOIS ASSURÉS | |
|--|-------------|
| Agents de développement culturel local | 2 |
| Régisseur/accompagnateur | 1 |
| Animateurs d'ateliers artistiques | 3 |
| Artistes | 5,1 |
| TOTAL | 11,1 |

En osant le calcul d'un ratio par rapport aux financements publics apportés aux activités (compte non tenu des fonds publics pouvant être utilisés par les tiers-payeurs des prestations du collectif urbain), nous obtiendrons un rapport de 130.000 de cofinancements publics par emploi, stabilisés d'autre part grâce à une proportion de 30% de recettes marchandes et 4% de partenariats privés.

La méthode d'analyse

Les diverses missions d'étude que nous avons pu accomplir sur les conditions de pérennisation économique des services aux usagers proposés par les associations culturelles procèdent d'une méthode spécifique consistant à analyser, à partir des comptes certes mais aussi d'une valorisation chiffrée des apports non monétaires (mises à disposition de matériel et de personnel, contributions bénévoles et participation des usagers), la réalité de l'ensemble des moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation et la perpétuation des activités.

Trop souvent, les conditions de pérennisation des emplois-jeunes sont considérées par des responsables associatifs comme conditionnées par la recherche et l'obtention de recettes marchandes et fonds publics venant couvrir l'équivalent d'une rémunération annuelle charges comprises, soit 120.000 F.

Pour sortir de cette représentation trop schématique, qui tendrait à fixer pour objectif un niveau de rémunération non progressif, et qui oblitère le fait qu'une personne, pour travailler, a besoin au minimum d'un toit au-dessus de sa tête, d'énergie pour se chauffer, et d'un minimum de matériel pour ne serait-ce qu'écrire une lettre ou téléphoner à un fournisseur ou un client, nous avons été amenés à définir une moyenne pour le coût d'un service de 300.000 F, comme base de repère pour l'étude de la pérennisation économique à terme d'un service. Ce coût, qui ne comprend pas les "charges variables" que peuvent représenter par exemple les rémunérations d'artistes si le rôle du service consiste à organiser des interventions artistiques auprès du public, se décompose comme suit :

- Une base de frais de personnel à atteindre de 210.000 F, soit 1,75 SMIC qui nous paraît bien correspondre au niveau moyen des qualifications demandées aux emplois culturels
- Un forfait de 90.000 F pour autres frais dont la décomposition standard, qui peut bien entendu varier d'un service à l'autre, se décompose comme suit :

| | |
|---------------------|---------------|
| Achats, fournitures | 9.000 |
| Sous traitance | 20 000 |
| Locaux | 8.000 |
| Assurances, doc | 3.000 |
| Honoraires | 9.000 |
| Publicité | 10.000 |
| Déplacements | 9.000 |
| Postes/telecom | 8.000 |
| Impôts, taxes | 2.000 |
| Formations | 7.000 |
| Amortissements | 5.000 |
| TOTAL | 90.000 |

Nous avons donc la répartition globale suivante :

| | | |
|----------------|---------|-----|
| Personnel | 210.000 | 70% |
| Autres charges | 90.000 | 30% |

Dans nos analyses, le second point important a consisté à évaluer une base de référence pour le temps de travail "directement productif", sachant que toute personne, dans le cadre de son emploi, a besoin de consacrer une part de son temps à établir des bilans, gérer ses plannings, communiquer en interne (au sein de l'association) comme en externe (auprès des usagers et partenaires), se former, prendre des congés.

La répartition annuelle proposée est la suivante, sur la base d'un temps de travail hebdomadaire de 35 heures, soit un total annuel de 35 heures x 52 semaines = 1820 heures

| | | |
|--------------------|-----|--------------------------|
| Production | 55% | Soit 1.000 heures |
| Gestion | 15% | |
| Communication | 15% | |
| Congés | 10% | 5 semaines |
| Formation continue | 5% | 2 à 3 semaines |

Le prix de revient moyen de l'heure productive est donc, très simplement, **de 300 F hors taxes**, hors frais supplémentaires d'activités ou "charges variables".

Le Gueulard – Association PAVE

Note de synthèse

L'analyse économique associe les budgets de l'association PAVE à ceux de la coopérative "Le Gueulard", et procède selon une segmentation en trois grands secteurs :

- Diffusion de spectacles
- Ateliers de pratiques amateurs ("Collectif Urbain")
- Conseil/accompagnement de projets

1. Diffusion

Bon ratios de gestion, conformes aux pratiques du secteur, si l'on associe aux budgets le financement de deux postes d'encadrement, qui n'étaient jusqu'alors pas couverts par les aides publiques. Avec pour repères :

- 5200 entrées par an dont 4500 payantes et 700 gratuits sur concerts organisés pour promouvoir de jeunes talents régionaux (taux de fréquentation très corrects malgré situation isolée)
- prix de revient de 196 F par spectateur (prix de revient faible par rapport à d'autres équipements de même nature)
- 39% du budget dédié aux frais artistiques (rapport moyen des SMAC)
- 1 heure de travail de coordination pour 2,9 spectateurs (bonne productivité)
- 1,8 emplois d'encadrement
- recettes marchandes 30% (bon rapport), mais plus important en bar que billetterie comparativement à d'autres SMAC (= spécificité d'un café-musiques)
- soutiens forts du ministère de la Culture et de la ville de Nilvange
- rééquilibrage par prise en charge cofinancements des collectivités territoriales apparemment nécessaires pour envisager la pérennisation de l'activité et des emplois

2. Ateliers

Sur cette nouvelle activité aussi, bons ratios de gestion. Résultats rapides, liés certainement à l'excellente connaissance du réseau culturel et social des responsables de l'association, qui a permis de grandement limiter le temps nécessaire à une nouvelle offre pour s'adapter à la demande. Les compétences de l'équipe initiale ont donc développé l'efficacité et la productivité d'un nouveau projet porté par des jeunes.

Quelques indicateurs :

- 1500 heures d'ateliers, et 15.000 heures usagers
- 3 emplois d'animateurs d'ateliers à plein temps
- prix de revient à 49 F de l'heure usager (prix bas par rapport à d'autres exemples avec des intervenants artistiques qualifiés)
- le budget concerne des frais de personnel à 85% (peu de frais)
- une TVA à 19,6% sur cette activité est très contraignante et limite les possibilités de développement
- 20% de recettes marchandes financées par des tiers-payeurs, résultat faible par rapport à d'autres expériences. D'où l'importance d'analyser les possibilités (étude complémentaire à mener sur ce point) :
 - de solliciter une participation des usagers
 - d'augmenter de manière importante la tarification aux tiers-payeurs
 - de valider la proportion de cofinancements État/collectivités

3. Conseils et accompagnement de projets

Cette activité mériterait d'être mieux analysée, structurée, et négociée avec les partenaires publics :

- établir facturation de prestations de conseil aux organismes solvables (base de 400 F HT de l'heure) pour éviter de financer une part de cette activité *via* les recettes du débit de boissons
- négocier avec les partenaires un service gratuit pour les artistes en voie de professionnalisation, et l'accompagnement de projets de jeunes (dans le cadre de la politique de la ville)

Conclusions

• Le financement de deux postes adultes-relais permet d'asseoir le fonctionnement de l'ensemble des activités, et s'avère donc indispensable, sans marge de manœuvre complémentaire pour développer d'autres activités

• Toute augmentation du volume d'activité engendre des besoins complémentaires de cofinancements publics (environ 136 F par spectateur pour la diffusion, 41 F l'heure d'atelier par pratiquant, et 330 F par heure de conseil gratuit).

• Un développement des ressources marchandes pourrait être envisagé après concertation avec les tiers-payeurs pour les ateliers de pratique, et d'une facturation du conseil à des clients solvables.

• Si l'on considère néanmoins que cette évolution des ressources marchandes permettrait de faire évoluer dans une proportion assez limitée les volumes et qualité des prestations, les soutiens publics accordés aujourd'hui mériteraient logiquement d'être reconduits pour stabiliser la base du fonctionnement. Les postes d'encadrement surtout (2 postes adultes-relais), mais aussi l'équivalent des aides accordées au titre des emplois-jeunes.

De plus, un besoin complémentaire de financement est détecté, à hauteur de 110 kF HT.

• Une estimation sommaire indiquerait que la totalité du montant des subventions est directement ou indirectement réinjectée à 50% dans l'économie locale, et à 50% dans la solidarité nationale. Cette estimation renforce la pertinence d'une révision des proportions de cofinancements publics État/collectivités.

• De plus, l'analyse de la "cartographie des usages" montre qu'il y aurait une certaine logique à reconsidérer les répartitions des cofinancements des collectivités en fonction des divers échelons territoriaux concernés par les services rendus par l'association. Seraient notamment à négocier une contractualisation durable avec les collectivités territoriales, et un rééquilibrage plus local permettant d'alléger la participation de la commune de Nilvange grâce à une participation un peu plus forte de la communauté d'agglomération.

• L'enjeu de la recomposition des équilibres financiers est la stabilisation de 11,1 emplois à plein temps, dont 3 emplois d'encadrants, 3 emplois d'animateurs d'ateliers, et 5,1 équivalent d'emploi d'artistes.