



# 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 employées.

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 employeuses<sup>1</sup>.

## Financements européens

Les financements européens représentent en moyenne 1 % du budget des associations employeuses<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)



FRANCE ACTIVE  
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



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

opale



# Entreprises sociales et solidaires

## Les solutions de financement

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

### Édition 2016



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



Suivez-nous  
 franceactive

## 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 complètera 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)