

▶▶▶ **FONDS DE TRESORERIE MUTUALISES, TONTINES**
COMPRENDRE LES SOLIDARITES FINANCIERES DANS LE SECTEUR CULTUREL
NOTE D'ANALYSE

REDACTION : Julie Broner, pour Opale/CRDLA Culture



Les prêts financiers entre associations culturelles d'un même territoire ou d'un même réseau existent depuis plusieurs années. Ces initiatives répondent de manière concrète à des besoins de trésorerie de court terme souvent générés par l'évolution des modes de financements publics et l'inadéquation de leurs modalités d'octroi. Des mécanismes de solidarité inter associatifs d'abord informels sont apparus, à la fois pour faire face à l'inadaptation des réponses bancaires classiques (procédures longues, lourdes et coûteuses, incompréhension des modèles économiques associatifs...) mais aussi pour répondre à la réticence de certains acteurs à rendre visibles leurs difficultés économiques et à utiliser certains outils financiers.

A partir de ces premières expériences de terrain, initiées depuis plus de 10 ans, des systèmes plus structurés de fonds de trésorerie mutualisés ont été formalisés et expérimentés par certains réseaux et fédérations.

Avec la crise sanitaire, dès 2020, la question des solidarités financières s'est posée de manière plus marquée. Si l'ensemble du secteur culturel est lourdement impacté, les acteurs n'ont pas tous les mêmes capacités pour affronter les arrêts d'activité, négocier le maintien des subventions ou mobiliser les dispositifs de soutien. Certains réseaux et fédérations ont alors réactivé ou lancé des fonds de trésorerie mutualisés.

Observant cette dynamique, Opale/CRDLA Culture lance à l'été 2021 une mission de réflexion sur ces formes de solidarité financière. Cet état des lieux a mobilisé 10 réseaux et fédérations agissant à des niveaux territoriaux variés, dans diverses disciplines (musiques actuelles, arts vivants, danses et musiques traditionnelles, arts visuels...) et représentant tous types d'acteurs culturels de proximité : lieux alternatifs, scènes conventionnées, artistes indépendants ou collectifs artistiques, studios d'enregistrement, écoles, festivals...

[Fonds mutualisés, fonds de solidarité... de quoi s'agit-il ?

Des fonds financiers dédiés à des prêts d'argent à court terme entre les organisations du secteur culturel. Ils sont constitués et gérés collectivement par les têtes de réseaux et leurs adhérents.

Les prêts (entre 500€ à 50 000€) sont réalisés entre les réseaux et leurs membres, entre les organisations culturelles ou entre les réseaux membres de l'UFISC¹.

¹ UFISC : Union fédérale d'intervention des structures culturelles : <http://ufisc.org/>

▷ LE DEROULEMENT DE L'ETUDE

L'enquête s'est déroulée de juin à décembre 2021, 10 réseaux et fédérations ont été interrogés lors d'entretiens semi-directifs et d'un atelier collectif.

Le questionnement a été construit autour des sujets suivants :

- ▶ l'émergence des outils de solidarité financière, les raisons de leur création, les processus d'élaboration,
- ▶ les liens entre la gouvernance de ces dispositifs et les instances des fédérations et têtes de réseau,
- ▶ la manière dont les notions de transparence, de confiance, de rapport aux risques ont été abordées à travers la mise en place et la gestion des outils,
- ▶ le fonctionnement opérationnel, les bénéficiaires ciblés et effectifs, le processus d'instruction et de décision d'octroi des prêts,
- ▶ les enjeux et perspectives à moyen et long termes : échelons territoriaux pertinents, partenariats potentiels, essaimage...

Les secteurs d'activité

Musiques actuelles	4
Cafés cult, centres sx et lieux interm.	3
Musique et danses tradit.	1
Arts vivants	1
Arts plastiques	1

miro

Les territoires d'intervention

National	Régional	Local
5	4	1

miro

Tontine en fonctionnement...

4	Depuis plusieurs années
3	Lancé ou relancé avec la crise COVID
2	Démarrage 2021 !
1	En réflexion ???

miro

ACTES-IF	Pluridisciplinaire spectacle vivant	Ile de France	Fédère 38 lieux artistiques et culturels indépendants	Fonds de solidarité depuis 2010
FEDELIMA Fédération des lieux de musiques actuelles	Musiques actuelles	National	Fédère 148 lieux et projets dédiés aux musiques actuelles	Fonds de solidarité initié en 2010 et relancé en 2020
FRACA – MA Fédération Régionale des Acteurs Culturels et Associatifs de Musiques Actuelles	Musiques actuelles	Centre – Val de Loire	50 adhérents de la filière régionale : salles de concerts, festivals, labels, radios, écoles,...	Expérimentation à petite échelle d'un fonds d'avance en 2021 et structuration à venir
Réseau des cafés culturels et cantines associatifs	Education Populaire	National	136 adhérents : cafés lectures, cafés culturels et café cantines	Outil mutualisé de solidarité financière créé en 2006
FAMDT Fédération des acteurs et actrices des musiques et danses traditionnelles	Danses et musiques traditionnelles / du monde	National	157 adhérents locaux et fédérations territoriales	Fonds d'avance de trésorerie depuis 2018
RIF Réseau des musiques actuelles d'Ile de France	Musiques actuelles	Ile de France	150 adhérents : salles de concert, festivals, studios, MJC, écoles de musique, collectifs d'artistes, radios, producteurs...	Outil de finance solidaire lancé en 2021
RIM Réseau des Indépendants de la musique	Musiques actuelles	Nouvelle Aquitaine	198 adhérents de la filière des musiques actuelles : spectacle vivant, musique enregistrée, transmission, médias et partenaires associés (Groupement d'employeurs, pôle de compétences...)	Fonds de trésorerie solidaire lancé en 2021
RAVIV Toulouse Réseau des arts vivants	Arts Vivants	Toulouse et alentours	105 adhérents : théâtres, compagnies, artistes indépendants	Fonds d'aide exceptionnelle lancé en 2020
FRAAP Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens	Arts visuels	National	150 associations et collectifs d'artistes	En réflexion
FCSF Fédération des centres sociaux et socioculturels de France	Education populaire	National	1400 centres sociaux 57 fédérations et unions locales adhérentes	Pratiques courantes d'avance de trésorerie dans les réseaux locaux

▷ D'OU VIENNENT CES OUTILS DE SOLIDARITES FINANCIERES ?

L'évolution des modes de financements publics induit des conséquences importantes sur l'équilibre financier des organisations culturelles de l'ESS. Observée depuis plusieurs années, l'augmentation du financement par projet au détriment des subventions de fonctionnement impacte les organisations et les activités dans la durée. Les fonctions supports, de recherche et de développement ne sont plus que partiellement, voire pas du tout prises en charge. La recherche de nouvelles subventions induit une charge administrative accrue, une augmentation du nombre de financeurs et d'interlocuteurs. Les décalages de paiement sont fréquents, augmentant les besoins en fonds de roulement. Dans un secteur déjà marqué par une précarité financière forte, les besoins de trésorerie de court terme se sont amplifiés.

Une réponse à des solutions bancaires inadaptées

Les réseaux et fédérations déplorent l'inadaptation des réponses bancaires classiques. Les modèles économiques de l'ESS ne sont pas ou peu compris par les organismes de crédit classiques. L'hybridation des ressources publiques/privées/non monétaires n'est pas considérée, la place des bénévoles est négligée, les modalités de fonctionnement et de versement des fonds publics encore méconnus. Cela induit des procédures lourdes qui ne sont pas adaptées à des petits montants et des courtes durées. L'exemple majoritairement cité par les réseaux et fédérations est le Dailly. Ce dispositif bancaire permet des crédits de court terme par des cessions de créances. Il peut être mobilisé pendant la phase d'attente de versement de subventions publiques si l'accord de l'Etat ou des collectivités est déjà formalisé. Mais les modalités d'accès complexes et le coût élevé de ce dispositif sont fortement critiqués.

Des réponses alternatives existent au sein de l'ESS pour soutenir les acteurs et renforcer leurs fonds propres. France Active, la NEF et d'autres organisations peuvent apporter des réponses à moyen et long termes, mais, en dépit des procédures adaptées, ces services restent relativement lourds à mobiliser pour des besoins estimés sur à peine quelques mois et pour des faibles montants.

Le rapport à l'endettement, un frein culturel majeur...

De plus, il existe une certaine réticence des acteurs à emprunter. Le facteur humain est très important pour des organisations de petite taille souvent habituées à une certaine précarité, des professionnels qui ne sont pas rémunérés sur l'ensemble du temps de travail, une culture de la « débrouille »... La dimension psychologie est prégnante.

Ces freins culturels ont amené certains acteurs à s'autosaisir des questions de solidarité financière. Les outils développés ont aussi une valeur symbolique : ils ouvrent le débat sur le rapport à l'endettement, dédramatisent le sujet et permettent de passer d'une problématique individuelle vécue par des acteurs isolés à un enjeu commun, partagé collectivement.

[RAVIV, un fonds d'aide exceptionnel lancé en quelques semaines pendant la crise sanitaire sur la métropole toulousaine

Le RAVIV, Réseau des Arts Vivants de Toulouse et ses alentours s'est créé en 2017. Cette association de préfiguration de SCIC² coordonne la mutualisation de moyens entre professionnels du spectacle vivant : bureaux partagés, espaces de stockage et de répétition, matériels, véhicules mais aussi savoir faire (rencontres, échanges de pratiques, réseaux professionnels). Le RAVIV de Toulouse compte aujourd'hui 105 adhérents. La nature même du RAVIV, qui gère au quotidien des moyens mutualisés, a permis la mise en place rapide d'un fonds d'aide exceptionnel en avril 2020, quelques semaines après l'annonce du 1^{er} confinement de la crise COVID. Un des principaux contributeurs de ce fonds est le Théâtre du Grand Rond de Toulouse. Salarié-associé du Théâtre et membre du Conseil coopératif de RAVIV, Eric Vanelle témoigne : « *Le fonds d'aide exceptionnel a fait sens avec le projet du théâtre créé pour soutenir les compagnies. Quand la crise a démarré, le théâtre a fermé et a sollicité de nombreuses aides : aides de la Région, demande de prêt garanti par l'Etat et demande d'un prêt à la BPI³. Ce dernier, difficile à obtenir, était conséquent. L'enjeu était à la fois de mobiliser des outils économiques comme les autres secteurs mais aussi, plus symboliquement, de montrer aux compagnies qu'il est possible d'emprunter, que cela n'est pas grave, de décomplexer le rapport à l'emprunt... »*

En un an, le RAVIV a instruit 10 demandes émises par 4 membres du RAVIV et 6 structures partenaires. 5 prêts ont été accordés entre 400 et 7000€ sur 1 à 7 échéances de remboursement (18 000€ prêtés au total). Bénéficiaires : 3 membres du réseau et 2 partenaires non adhérents.

Des outils structurés à partir d'expériences concrètes

La création des fonds mutualisés de solidarité financière découle souvent de démarches empiriques initiées à partir d'une réponse à un problème concret et basées sur l'expérimentation. Pour les 1^{er} réseaux et fédérations qui ont développé des réponses, ce sont des situations de crise qui ont déclenché des 1^{ers} prêts entre adhérents ou entre le réseau et les adhérents.

Dans cette première phase, le niveau de formalisation est souvent très léger, avec de simples conventions bilatérales pour répondre à un besoin individuel précis. La réflexion collective se structure dans un second temps, à partir d'une analyse de ces expériences, et les dispositifs voient alors le jour. La diffusion et l'échange de pratiques entre les réseaux adhérents à l'UFISC ont également encouragé de nouveaux réseaux à s'investir, et la crise sanitaire est venue donner une certaine actualité au sujet.

² SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

³ BPI : Banque Publique d'Investissement

[FEDELIMA, un fonds de solidarité initié en 2011, relancé en 2021

Créée en 2013 par la fusion de la Fédurok (réseau des musiques actuelles et amplifiées depuis 1994) et de la FSJ (Fédération des scènes de jazz et de musiques improvisées depuis 1997), la FEDELIMA rassemble 148 adhérents du secteur (lieux et projets...) qui répondent aux conditions d'adhésion : un projet artistique sur un territoire, un projet d'intérêt général et la non lucrativité.

Le fonds de solidarité a été initié en 2011 au sein de la Fédurok de manière expérimentale et à partir d'une situation concrète d'un adhérent confronté à un besoin d'emprunt urgent de 10 000€. 37 structures se sont alors mobilisées pour des montants de 100 à 500 €. La somme prêtée a été remboursée par l'adhérent. Cécile Verschaeve témoigne : *« Cette action a été une belle illustration de la forte solidarité entre les membres, lorsque la reconnaissance par les politiques publiques est fragile et le dialogue partenarial compliqué, cette entraide est cruciale et le sentiment d'appartenance à un collectif essentiel. »* Le fonds, ainsi constitué, a été utilisé très ponctuellement entre 2011 et 2020 et quasiment oublié. Les besoins avaient en effet évolué, tandis que les changements de personnes et une quasi absence de communication sur le dispositif, avaient largement limité son déploiement.

Le dispositif a été repris par la FEDELIMA en 2020 à partir de cette base historique et dans un contexte de forte incertitude, liée à la fois à la crise sanitaire, aux décisions politiques et aux élections municipales, les communes étant les 1ers financeurs des musiques actuelles. Le développement du nouveau Fonds de Solidarité a alors été structuré : constitution d'un groupe de travail, élaboration de procédures et de critères... et le niveau des montants à prêter a été augmenté par de nouveaux dons d'adhérents en 2021 pour atteindre 47 500€.

Un contexte réglementaire plus clair

La question juridique a été difficile à aborder pour les réseaux et fédérations. Jusqu'en 2021, les conditions d'octroi de prêts entre associations ne bénéficiaient pas d'un cadre réglementaire très précis. De plus l'origine des fonds disponibles pour réaliser des prêts, souvent issus de subventions publiques a amené de nombreuses questions en interne. Il était possible de considérer que l'objet initialement subventionné soit dévoyé si les montants étaient prêtés à des organisations réalisant d'autres activités, fussent-elles aussi d'intérêt général.

Si certains réseaux ont bénéficié de conseils structurants par des avocats, par leurs commissaires aux comptes ou experts comptables ou par France Active, cette dimension comptable et juridique a souvent été un frein au déploiement plus large des dispositifs et à leur communication interne et externe. Pour certains réseaux et fédérations, la loi du 1er juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations a ainsi constitué un événement facilitateur d'un développement ou d'un lancement des fonds de trésorerie mutualisés. Elle pose un cadre clair sur les prêts entre associations et sur l'utilisation des excédents de subventions.

[**Le cadre réglementaire : la loi du 1er juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations**

L'article L. 551-6 du Code monétaire et financier définit les exceptions à l'interdiction de réalisation d'opérations de banque par des organisations autres que les établissements de crédit. Les prêts financiers sont concernés. C'est le principe du « monopole bancaire » qui s'applique et jusqu'en 2021, les dérogations étaient possibles mais le cadre relativement flou.

La loi du 1er juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations a clarifié ce point et modifiant le code monétaire et financier : les associations, les associations reconnues d'utilité publique et les fondations reconnues d'utilité publique sont autorisées à procéder à des prêts :

- à d'autres associations régies par la loi du 1er juillet 1901 et membres de la même union ou de la même fédération constituée sous forme d'association ;
- à condition que le prêt soit à taux zéro et qu'il soit accordé pour une durée de deux années maximum.

A noter :

- Ce sont les ressources disponibles à long terme qui peuvent faire l'objet de prêt. Il est exclu d'emprunter pour prêter : l'intermédiation bancaire reste réservée aux organismes de crédit.

- La loi du 1er juillet 2021 autorise également les associations à conserver tout ou une partie de l'excédent non dépensé d'une subvention si la convention avec le financeur en prévoit les modalités. Ainsi, les fonds propres des associations peuvent être renforcés, constituer des ressources de long terme et faire l'objet de prêts dans les conditions précitées.

Pour les sociétés commerciales, les SCIC par exemple, les dérogations sont possibles mais plus contraignantes. A condition que leurs comptes soient certifiés par un commissaire aux comptes, elles peuvent consentir à des prêts de moins de 3 ans à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elles entretiennent des liens économiques le justifiant. Il doit s'agir d'une activité accessoire à leur activité principale.

▷ **LES POINTS COMMUNS ENTRE LES DISPOSITIFS EXISTANTS**

Des valeurs fortes, une démarche militante

Pour les réseaux et fédérations culturelles, les outils de solidarité financière sont des sujets de gouvernance. Ils permettent des débats de fond sur le rôle et le fonctionnement du collectif. Ils interrogent en profondeur les principes, valeurs et concepts tels que la transparence, l'interconnaissance, la confiance, l'autogestion...

Ce sont également des sujets humains qui questionnent le rapport des organisations culturelles et leurs

membres à l'argent, à l'emprunt, à la difficulté financière. Comme indiqué plus haut, il existe un certain tabou à rendre visible ou parler de ses difficultés même ponctuelles ou tout simplement considérer qu'il est possible d'emprunter. Cela place les réseaux dans un juste équilibre à trouver entre une action qui permet de dépasser ce tabou et la gestion du risque financier.

Le sentiment de coresponsabilité est très marqué. Le fond appartient au collectif, il est précieux. Les échéanciers de remboursement sont parfois réadaptés avec une certaine souplesse. Mais il n'y a pas ou très marginalement de défaut de remboursement.

C'est aussi une démarche militante et politique. Ces outils traduisent une volonté d'agir, d'expérimenter, de monter en compétence collectivement sur les questions de finance solidaire. Et ils reflètent la détermination des acteurs culturels de l'ESS à prendre en charge et résoudre eux-mêmes les problématiques du secteur avec leurs propres règles et outils adaptés aux principes et aux valeurs qu'ils défendent.

[Inspirations : la tontine africaine

Le principe est simple, un groupe de personnes se réunit et verse périodiquement une somme d'argent, redistribuée à l'une d'entre elles à tour de rôle et sans intérêt. Le collectif définit l'ordre de versement du pot commun en fonction des projets et des urgences de ses membres et peut donc ainsi faire crédit en cas de besoin.

La tontine est un système fiable car l'engagement à verser ou rembourser des fonds est fondé sur un lien social fort, les membres sont issus de la même famille, d'un cercle amical ou d'un même quartier... C'est un système discret où les montants, la périodicité des versements sont tenus secrets. Seuls les membres du groupe restreint ont le pouvoir de décider du versement et de l'utilisation des fonds. La tontine s'appuie sur l'interconnaissance et le lien social d'un collectif et le renforce en retour.

Les tontines sont particulièrement appréciées par des groupes de femmes et jouent un rôle majeur dans leur processus d'émancipation : elles disposent d'une somme dont le montant et la disponibilité ne sont pas connus de leur conjoint, leurs enfants ; elles décident de son utilisation...

Véritables institutions de solidarité traditionnelle, les tontines africaines sont très répandues, particulièrement dans les pays d'Afrique de l'Ouest. Elles font non seulement office de système d'épargne et de crédit, mais aussi de protection sociale, de lieu d'échange culturel et de réseau d'influence.

Des outils pensés en complémentarité...

... avec les missions de soutien et d'accompagnement stratégique et économique des adhérents portées par les réseaux

Les fonds de solidarité financières sont intégrés à une stratégie plus globale d'accompagnement et de soutien des acteurs culturels. Lorsqu'ils sont identifiés au sein d'un réseau, ils favorisent la mise en contact et permettent le repérage des besoins ou des difficultés qui n'auraient pas été repérées autrement. A partir des premiers échanges, dès les demandes d'information, les réseaux ou les fédérations peuvent rapidement mobiliser d'autres outils : dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), formation, soutien par les pairs... ou initier des tours de table financiers pour trouver des solutions structurelles. Ces outils

renforcent la capacité d’agir rapidement et permettent ainsi de prévenir l’aggravation de situations économiques fragiles.

... avec les dispositifs de prêts existants (banques, collectivités territoriales...).

Les montants sont relativement faibles et les prêts de court terme répondent à des besoins conjoncturels et plutôt simples : les prêts vont de 500€ à 50 000€ pour des durées en général inférieures à 12 mois. Sur le principe, la difficulté économique structurelle n’est généralement pas prise en charge par ces outils bien que dans la réalité, la limite entre les difficultés d’ordre conjoncturel et d’ordre plus structurel ne soit pas si évidente à déterminer. Il reste toujours une part d’inconnu.

Dans certains cas, les prêts sont destinés à financer des dépenses d’investissements soit en attendant le déblocage d’un prêt bancaire soit pour des dépenses modestes amenées à faire levier sur le développement ou le renforcement d’une activité.

Si des réponses publiques ou bancaires existent, elles sont privilégiées par les acteurs. C’est pour cette raison que les fonds ont été marginalement utilisés en 2020 et 2021. Les aides sectorielles, les dispositifs de chômage partiel et les possibilités de recours à des prêts à taux zéro débloqués pendant la crise sanitaire ont été utilisés en priorité. Certaines organisations ou secteurs ont toutefois peu bénéficié d’aides : artistes auteurs, organisations associatives sans salariés telles que les cafés culturels...

[Le fonds de solidarité d’Actes If, le plus ancien du secteur

Le réseau Actes If a été créé en 1996, impulsé par la DRAC Ile de France pour rassembler les lieux alternatifs. Il fédère aujourd’hui 36 lieux sur le territoire francilien.

Le fonds de solidarité d’Actes If est l’un des plus anciens dispositifs du secteur. Il a été développé en deux temps. Créé en 2010, à partir de fonds propres du réseau et d’apports de l’Umen⁴ pour un montant de 50 000€, il a été renforcé en 2018 dans le cadre du partenariat avec la NEF et France Active.

A partir du montant du fonds de 50 000€, l’intervention de la NEF permet de prêter 5 fois plus aux adhérents soit 250 000€ par la mobilisation d’une autorisation de découvert au taux du livret NEF⁵ de 4,5%. Depuis, Actes If mobilise son fonds de solidarité pour avancer le prêt bancaire de la NEF qui prend le relai (taux de 3% + 1% sur l’année de mise en place du prêt + des frais de dossier équivalents à 0,5%). Le fond de garantie est celui de la NEF – il est gratuit, il n’y a pas d’assurance. Les bénéficiaires ouvrent un compte à la NEF et en deviennent sociétaires (achat de 3 à 6 parts sociales de 30€)

Le fonds vise à répondre aux besoins ponctuels, conjoncturels et de petite dimension. Les durées d’emprunt vont de 3 à 12 mois et peuvent être revues si besoin. Depuis 2010, le fonds a été utilisé une vingtaine de fois soit 1 à 3 fois par an pour des montants allant de 15 000 à 50 000 euros (jusqu’à 100 000 euros de façon exceptionnelle) et sur des périodes allant de 6 à 12 mois.

⁴ UMEN : mutuelle des professionnels de la presse, du spectacle et de la communication.

⁵ NEF : Coopérative bancaire éthique créée en 1998, notamment par le Crédit Coopératif

L'analyse de la situation financière est faite par un comité dédié au sein d'Actes If puis par la NEF. Cette analyse s'appuie sur les outils d'autodiagnostic élaborés avec France Active complétés directement par le demandeur. Les adhérents sont accompagnés sur ce volet (formation, TSF⁶...).

Il y a très peu de refus car si la demande est décalée par rapport aux objectifs, le demandeur est orienté et accompagné différemment, la demande n'est pas instruite formellement. Il n'y a pas (ou quasiment pas) de problèmes de remboursement.

... avec la mission d'observation du secteur portée par les réseaux

Dans la grande majorité des situations, les fonds mutualisés ont été structurés après des études ou enquêtes d'observation menées auprès des adhérents, à la fois pour comprendre et actualiser les besoins mais aussi pour connaître les montants disponibles pour constituer le fonds.

Les outils de solidarité financière sont fortement articulés à cette mission d'observation portée par les réseaux et les fédérations. Lorsqu'ils sont très structurés depuis plusieurs années, les observatoires partagés au sein des réseaux et fédérations⁷ leur apportent une connaissance fiable et permettent d'alléger les procédures de demande de prêts : les données financières étant déjà disponibles et connues, les procédures sont simplifiées.

[Octobre 2021, le Rim lance son Fonds de Trésorerie Solidaire, zoom sur le processus de création

Le Rim fédère 198 adhérents sur les 12 départements de la Nouvelle Aquitaine, couvrant toute la filière des musiques actuelles : spectacle vivant, musique enregistrée, création, transmission (enseignement musical, médiation culturelle, développement artistique...), diffusion, médias et partenaires associés (groupement d'employeurs, pôles de compétences...).

La réflexion sur la création du fonds de trésorerie solidaire a été lancée dès 2010 au sein du RAMA⁸ autour d'un diagnostic porté par un cabinet de conseil et de la réalisation d'une enquête de trésorerie auprès des adhérents (sur les données 2011 et 2012) pour identifier les besoins et la trésorerie dormante. Cette enquête (30 répondants) a révélé des besoins de trésorerie pour de courtes périodes et de faibles sommes pour lesquelles les solutions de financement proposées par les banques commerciales et d'autres partenaires financiers étaient inadéquates (délais d'instruction ou frais financiers importants) et l'existence d'une épargne disponible : une épargne totale de 1,3 million d'euros et une épargne dormante (plus de 12 mois consécutifs) de 700 000 euros.

Entre 2015 et 2017, en raison de l'absence de garantie financière pour sécuriser le fonds et dans le contexte de la fusion des régions conduisant à la création du RIM, le projet de fonds est resté en suspens. Il a pu être relancé en 2018. Une nouvelle enquête de trésorerie (sur les données 2017 et le 1er semestre 2018) a alors

⁶ TSF : Transfert de savoir faire

⁷ Voir les principes de l'OPP, observation participative et partagée : <https://www.opale.asso.fr/article370.html>

⁸ RAMA : Réseau Aquitain des Musiques Actuelles

confirmé les besoins identifiés en 2012 en évaluant un besoin annuel de 43 000 euros et une trésorerie dormante de plus de 1 000 000 euros.

Les modalités de fonctionnement du fonds ayant été validées en novembre 2020, 9 membres ont mis à disposition du RIM – sur la base du volontariat - une petite partie de leur trésorerie dormante et ont, pour ce faire, signé des conventions d'apports en fonds propres associatifs avec droit de reprise pour un montant total de 37 470 euros. Le RIM a ouvert un compte bancaire dédié pour collecter ces fonds. Concernant la garantie, France Active Nouvelle Aquitaine a mobilisé son Contrat d'apport associatif : un prêt de 37 500 euros accordé au RIM et remboursable intégralement à échéance (5 ans). Le RIM a d'ores et déjà acté la mise en réserve de 10 000 euros sur ses fonds propres pour assurer le remboursement du prêt. La convention avec France Active Nouvelle Aquitaine a été signée en juillet 2021 et le fonds de trésorerie solidaire a été effectivement lancé en octobre de la même année.

Un déploiement à petite échelle

En règle générale, les fonds existants sont relativement peu mobilisés et par un petit nombre d'adhérents, souvent les mêmes. Les raisons évoquées sont en général celles d'une faible communication en interne liée au niveau de fonds disponibles peu élevé, de la création récente des dispositifs ou de leur caractère expérimental. De plus, comme cela a déjà été évoqué, bien que l'existence de ce fond les sécurise et les rassure, les acteurs culturels privilégient souvent des solutions externes.

[FRACA-MA, une expérimentation à petite échelle, un déploiement en perspective

La Fédération Régionale des Acteurs Culturels et Associatifs Musiques Actuelles Centre - Val de Loire regroupe 48 adhérents de la filière régionale : salles de diffusion, producteurs d'artistes, collectifs d'artistes, festivals, écoles de musique, centres de formation, radios, webzines, studios de répétition... La FRACA-MA, c'est également le Pôle Régional des Musiques Actuelles missionné par la Région Centre qui en est le principal financeur.

Le sujet des besoins d'avance de trésorerie est ancien et abordé depuis longtemps au sein du Conseil d'Administration, les besoins sont connus et repérés à travers les outils d'enquête et d'observation du contrat de filière, du pôle régional, de la GPEC⁹ sectorielle. Des habitudes de prêts entre adhérents, essentiellement des adhérents labellisés SMAC vers des adhérents plus petits non labellisés, étaient récurrentes : 5000 à 10 000 € sur des durées courtes d'1 à 6 mois. La Fédération elle-même avait déjà bénéficié d'avances de courtes durées à plusieurs reprises.

En 2020, la FRACA-MA disposait un fonds de 30 000€ issus du contrat de filière pour développer des actions non réalisables du fait du confinement (sessions d'échanges, de formation...). Au printemps 2020, la Fédération a proposé aux partenaires financeurs, d'utiliser ce fonds pour constituer un fonds d'avance de

⁹ GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. La GPEC musiques actuelles a donné lieu à la création de la plateforme metiers.culture.fr

trésorerie exceptionnel en attendant de pouvoir réaliser le programme d'action conventionné. L'accord des financeurs, frileux dans un 1^{er} temps, a été donné à l'automne 2020 et le fonds d'aide a pu être lancé entre janvier et mars 2021. Le cadre d'intervention avait été défini par un groupe de travail, des prêts potentiels de 3000 € pouvaient être accordés à 10 organisations. Lancé tardivement, le fonds n'a pratiquement pas été utilisé : une demande d'informations sans suite et un seul bénéficiaire effectif (une structure de production qui lançait un album et qui garantissait le remboursement du fonds par des recettes de spectacle programmés à l'été).

Fort de cette expérimentation et de ses enseignements (montants trop faibles, procédure trop dense, mobilisation des aides exceptionnelles de la crise..), la FRACA-MA a validé le principe de création d'un outil d'avance de trésorerie en 2021 avec le lancement d'un sondage auprès des adhérents, la recherche de partenariats pour garantir les prêts, la réflexion sur la mobilisation d'une petite part des cotisations...

▷ LES DIFFERENCES OBSERVEES

Une origine des fonds plurielle et souvent hybride

Les montants des fonds existants varient de 30 000 à 120 000 € (jusqu'à 250 000€ en comptant l'autorisation de découvert du Fonds d'Actes If). Les fonds les plus anciens sont aussi les plus dotés mais l'origine des fonds est plurielle.

Les ressources identifiées, parfois hybridées, sont les suivantes :

- ▶ Des dons ou apports en fonds propres de certains adhérents. Ce sont généralement les adhérents les plus anciens, les plus installés : scènes labellisées, théâtres conventionnés... qui ont une importante expérience des modèles économiques des secteurs auxquels ils appartiennent. Ils ont souvent connu eux-mêmes un processus de développement avec des besoins de trésorerie les 1^{ères} années et ce peut être leur rôle d'aider et structurer les compagnies et collectifs artistiques. Dans ce cas de figure, deux modes de fonctionnement ont été observés : le réseau ou la fédération recueille les fonds en amont et gère le dispositif ou les adhérents conservent les fonds en interne et s'engagent à les prêter aux demandeurs en cas de besoin par le biais de conventions bilatérales.
- ▶ L'utilisation des cotisations des adhérents du réseau. Cela peut correspondre aux cotisations d'une année comptable en particulier, d'une quote-part des cotisations annuelles ou de sur-cotisations pour constituer le fonds.
- ▶ Des fonds propres du réseau ou de la fédération fléchés pour constituer des fonds par décision des instances. Ils peuvent être issus de la mise en réserve des excédents des années précédentes ou de la vente de patrimoine.

[**Fonds de trésorerie du RIF, un déploiement par étapes...**

Le RIF, réseau des musiques actuelles en Île-de-France fédère 150 structures œuvrant dans le champ des musiques actuelles sur le territoire francilien : salles de

spectacles, festivals, studios, MJC, écoles de musique, collectifs d'artistes, médias, producteurs...

En 2019, le cercle « structurer », espace collectif de ressource, d'accompagnement, d'expérimentation et d'appui au développement des projets des structures adhérentes souhaite penser la préfiguration d'un outil de finance solidaire qui permettrait de piloter un fonds de trésorerie mutualisé. Il s'agit d'une réponse collective et solidaire pour réduire les risques pour les structures déjà adhérentes tout en contribuant à la structuration des lieux les plus fragiles.

En 2020, le groupe de travail s'attaque à la préfiguration de l'outil qui sera validé par les instances, et lancé en septembre 2021. Il s'agit d'une démarche expérimentale, la constitution du fonds est pensée en plusieurs étapes :

- En 2021, pour le lancement du projet et au regard de la situation budgétaire du RIF qui le permet, le montant des cotisations 2020 est fléché pour constituer le fonds soit 30 000 euros.
- Dans un 2nd temps, il est envisagé de mettre en place d'une « cotisation solidaire », quote-part de la cotisation existante ou augmentation de celle-ci. Ceci doit permettre à chaque adhérent, tous les ans et proportionnellement à ses moyens de venir abonder ce fonds.
- A moyen terme, il est envisagé d'ouvrir ce fonds à des apports extérieurs (dons de musiciens, du public, des collectivités...). L'existence d'un espace de débat et d'échanges partenariaux pourrait permettre, sur la base d'une mécanique de type *crowdfunding* de venir soutenir une structure menacée de fermeture par exemple.

La cible du fonds

Les fonds de trésorerie mutualisés s'adressent essentiellement aux adhérents des réseaux qui les gèrent. Marginalement, il existe des situations où la cible est plus large et s'étend aux acteurs locaux partenaires. Il y a également des prêts entre les têtes de réseaux, eux-mêmes rassemblés au sein de l'UFISC¹⁰ dont les missions sont proches et qui, parfois, ont des adhérents en commun.

Les bénéficiaires sont essentiellement des organisations de taille intermédiaire : nouvelles structures avec peu de fonds propres, organisations employeuses de petite taille. Les petits collectifs d'artistes ou les organisations associatives non employeuses peinent à être touchés, malgré des besoins réels. Toutefois, elles bénéficient indirectement de la montée en compétence collective que ces outils de solidarité génèrent.

Les dispositifs sont essentiellement des avances de trésorerie liés à des attentes de subventions publiques ou des recettes de spectacles à venir mais, à la marge, certains autres besoins peuvent être couverts : petits investissements, amorçage de nouveaux projets...

¹⁰ UFISC : Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles. L'UFISC regroupe 15 organisations régionales et nationales, représentant environ 2500 structures culturelles : compagnies de théâtre, de cirque, d'arts de la rue, de danse, lieux de diffusion et d'accompagnement des pratiques artistiques, en musiques actuelles, théâtre, arts numériques, cirque...

[**Le fonds d'avance de trésorerie de la FAMDT, un mécanisme simple et fonctionnel**

La fédération des acteurs et actrices des musiques et danses traditionnelles agit à l'échelle nationale et rassemble 157 adhérents locaux et fédérations territoriales, avec une diversité d'activité dans l'écosystème des danses et musiques traditionnelles / du monde : collectifs d'artistes, compagnies, lieux de créations et diffusion, pôles d'enseignements...

Un fonds d'avance de trésorerie existe depuis 2018. Il a été mis en place suite à des repérages de terrain qui découlent de la mission d'accompagnement et d'autodiagnostic portée par la fédération et suite à des sollicitations d'adhérents directement auprès de la fédération. Ce sont les fonds propres constitués suite à une vente de patrimoine appartenant à la fédération qui sont utilisés.

Le fonds d'avance peut être mobilisé par les adhérents pour des montants de 2 000 € à 30 000 €. Les demandes doivent concerner des avances de trésorerie dans les situations suivantes :

- Fonctionnement : attentes de crédits et de subventions acquises et validées par les financeurs
- Développement : même situation mais pour des fonds européens appelant des montants et des temporalités différentes et sur des projets nouveaux.

Une dizaine d'adhérents a d'ores et déjà bénéficié du fonds : 2/3 sur le fonctionnement et 1/3 sur du développement de nouveaux projets. En l'absence de commission spécifique, chaque demande fait l'objet d'une discussion en CA. Certaines demandes sont refusées, les besoins étant liés à des difficultés structurelles : l'adhérent n'apportait pas de garantie de financements ou de ressources attendues à court terme. Dans ce cas, un accompagnement plus approfondi est proposé.

Le degré de formalisation

Les procédures d'instruction des demandes et le processus de prise de décision peuvent être très différents : d'un simple email de demande à une procédure très structurée avec des outils de diagnostics économiques dédiés. Le degré de formalisation dépend à la fois de l'origine des fonds, des montants prêtés, de l'intervention de partenaires extérieurs (cabinet comptable, France Active...), du débat porté au sein de la gouvernance et des principes qui en découlent.

D'une manière générale, la simplicité et la facilité d'accès sont recherchées : si des documents ou écrits sont demandés, ils ne doivent pas impliquer un temps de travail supplémentaire aux demandeurs déjà chargés et contraints par la situation qu'ils vivent. Pour les mêmes raisons, il s'agit d'être réactif et de réduire les délais d'instruction et d'octroi du prêt par des processus de décision dynamiques : groupes dédiés facilement mobilisables, décision collective par voie électronique...

La plupart des réseaux et fédérations demandent peu de pièces administratives, comptables et budgétaires. Ils privilégient une relation de confiance et d'engagement réciproque entre acteurs

poursuivant des objectifs similaires. Pour mesurer le risque financier potentiel, ils s'appuient sur leurs connaissances des adhérents : observatoires partagés, relation de proximité sur plusieurs années... Des entretiens complètent l'analyse, permettent d'engager un dialogue et construire, avec les demandeurs, des solutions aux difficultés rencontrées.

Plus les montants prêtés sont importants, plus la procédure d'instruction est dense. Certains réseaux ont pensé des modalités différentes de prise de décisions en fonction des niveaux de demande : simplifiés via un accord du groupe décisionnaire par mail pour des montants inférieurs à 5 000€, sur décision du Bureau au-delà de 5 000€.

Les fonds sont essentiellement gérés en direct par les têtes de réseaux. Mais il existe, pour un réseau, une structure juridique *ad hoc*, créée à cet effet. Et à l'inverse, le réseau ou la fédération peut simplement avoir une place de facilitation et de mise en relation entre ses membres.

[Le Réseau des cafés culturels et cantines associatifs, un fonds solidaire géré par une association dédiée

Ce fonds solidaire a été pensé par deux réseaux très proches : le réseau des cafés culturels et cantines associatifs et ses 130 membres et les 18 adhérents du réseau CREFAD¹¹. L'Aura, Association pour l'Utilité des Ressources Associatives, a été créée par ces deux réseaux en 2006 pour la gestion spécifique du fonds. L'adhésion est réservée aux membres des réseaux qui le souhaitent. En 2021, l'Aura compte 22 adhérents.

Chaque adhérent cotise annuellement à hauteur de 0,5% de son chiffre d'affaire annuel avec un minimum de 150 euros. Les emprunts sont possibles après 2 années de cotisation pour un montant maximum de 15 000€.

Le prêt peut concerner : une avance de trésorerie (attente de subvention essentiellement) ou de l'investissement : mobilier, immobilier, investissement immatériel... parfois en attente ou levier d'un emprunt bancaire.

Le prêt est gratuit et fait l'objet d'une simple convention bilatérale qui précise le montant de l'emprunt, la durée de remboursement et les échéances... Il est adapté à chaque situation.

La procédure est extrêmement simple : quand un adhérent a un besoin, il envoie un mail de demande à tous les membres en exposant le motif, le montant demandé et l'échéancier de remboursement. Les adhérents ont 10 jours pour répondre (3 – 4 jours dans les faits) et lorsque la majorité a répondu positivement, le prêt est validé, la convention est préparée. Aucun document n'est demandé, l'octroi du prêt est basé sur la confiance et l'inter connaissance entre les membres du fait de l'appartenance aux réseaux.

En 2021, le fonds s'élevait à 115 000 € euros, 6 à 12 prêts sont accordés par an. Les montants empruntés vont de 2 000 à 15 000€. Les durées d'emprunts vont de 6 à 12 mois pour des avances de trésorerie et de 6 mois à 3 ans pour des demandes d'investissement.

¹¹ CREFAD : Centres de Recherche, d'Etude, de Formation à l'Animation et au Développement

▷ PERSPECTIVES

L'étude présentée doit être considérée comme une photographie prise fin 2021 d'un phénomène en mouvement, en émergence et en construction. Si les premières expérimentations datent d'une dizaine d'années, il est clair que la crise sanitaire a relancé les réflexions sur ces sujets et justifié de faire le point sur les usages et perspectives de déploiement de ces expériences.

Cette solidarité financière se construit sur des bases solides et indispensables : des valeurs poursuivies très claires et partagées, une interconnaissance, une confiance et des liens forts au sein des organisations qui les portent, une volonté de montée en compétence collective et de transferts de savoir-faire entre les réseaux membres de l'UFISC, dans une logique de renforcement des mécanismes horizontaux et démocratiques.

Ces premières expériences montrent en quoi ces autosaisines sont pertinentes. Les acteurs culturels ont d'importantes capacités d'autogestion dans ces domaines économiques et financiers, ils savent mobiliser des partenariats et mettre en jeu les synergies et les complémentarités entre eux, et génèrent des effets, à la fois directs en soutenant leurs adhérents dans des périodes difficiles, mais aussi indirects en levant certains freins culturels très ancrés.

En définitive, il apparaît que les fonds de trésorerie mutualisés ou les autres outils de solidarité financière expérimentés dans les réseaux et fédérations culturelles viennent nourrir leur fonctionnement démocratique, mettant en lumière les enjeux d'une solidarité entre pairs et d'une acculturation collective à des logiques de stratégie financière adaptées à leurs modèles hybrides. A consolider, ces formats ouvrent des réflexions plus larges sur le financement d'un secteur fortement fragilisé par la crise sanitaire.

[Remerciements pour leurs contributions à...

Actes If Lucie Lambert et Fanette Bonnet - **FEDELIMA** Cécile Verschaeve - **Fraca Ma** Molly Dierx - **Cafés culturels / CREFAD** Christian Lamy - **FAMDT** Alban Cogrel et Nathalie Dechandon - **RIF** Gladys Le Bian - **RIM** Sarah Bambou - **RAVIV** Elodie Ducéré et Eric Vanelle - **FRAAP** Julie Desmidt et Camille Triquet - **FCSF** Hugo Barthalay – **UFISC** – Patricia Coler - **France Active** Axel Detammaecker

REALISATION

Rédaction : Julie Broner

Coordination : Opale/CRDLA Culture

Photo de couverture : Pierre Penisson

Depuis plus de 30 ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles par le biais de travaux variés : études et observations, conception et diffusion d'outils, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc.

Opale porte également une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi des structures d'utilité sociale, en partenariat avec l'Ufisc et la Cofac.

Depuis 2014, Opale anime le site Culture & Economie Sociale et Solidaire : www.opale.asso.fr.

Le DLA, un dispositif d'accompagnement aux structures d'utilité sociale ouvert au secteur culturel
Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 8000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un.e consultant.e depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

Pour en savoir plus :

- Le site dédié au DLA : www.info-dla.fr
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : www.opale.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE

