



UNE MÉTHODE DE GESTION POUR LES ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

1^{ère} édition : 2000
Mises à jour : 2014-2015

SOMMAIRE

Chapitre 1 : Établir la situation économique de l'association culturelle	4
Etape n°1 : Valorisation des échanges non monétaires.....	4
A. MOYENS TECHNIQUES	4
B. MOYENS HUMAINS	5
Etape n°2 : Segmentation des activités.....	6
A. DÉFINIR LES GRANDES CATÉGORIES	7
B. AFFINER PROGRESSIVEMENT LA SEGMENTATION.....	8
Etape n°3 : Comptes analytiques	9
A. RÉPARTIR LES CHARGES	9
B. CALCULER LE PRIX DE REVIENT	10
C. DRESSER LE TABLEAU DE RESSOURCES.....	10
Chapitre 2 : Calculer les prix de revient	12
Le coût moyen d'un emploi de service.....	13
LES CHARGES DE PERSONNEL	13
LES CHARGES LIÉES AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE	13
CAPACITÉS DE PRODUCTION : COÛT À L'UNITÉ ET QUANTITÉ	14
PEUT-ON DÉFINIR UNE LIMITE INFÉRIEURE ET UN SEUIL SUPÉRIEUR ?.....	15
Moyens matériels et humains complémentaires	16
LES MOYENS D'EXPLOITATION POUR UN ÉQUIPEMENT.....	16
LE COÛT GÉNÉRÉ PAR L'INTERVENTION ARTISTIQUE	17
Les facteurs de variation des coûts.....	18
UN PRIX DE REVIENT VARIABLE SELON LE TYPE D'INTERVENTION	18
DES VARIATIONS SELON LES CRITÈRES DE QUALITÉ	20
VARIATIONS EN FONCTION DU CONTEXTE PUBLICS/TERRITOIRES.....	20
Chapitre 3 : Rechercher un équilibre des ressources.....	23
Identifier l'origine des différentes ressources.....	24
USAGERS, COMMANDITAIRES, PARTENAIRES	24
LES COMPOSITIONS VARIENT SELON LA NATURE DES SERVICES.....	25
Reconnaître les contextes favorables	26
LE RAPPORT ENTRE NIVEAUX DE DEMANDES ET SOLVABILITÉ.....	26
PLUSIEURS INTERLOCUTEURS POUR UNE MÊME INTERVENTION	27
Justifier des services rendus	29
PRÉVOIR LES INSTRUMENTS DE MESURE DES VOLUMES	29
RELEVER LE COÛT DE L'UNITÉ DE SERVICE ET DE L'USAGER.....	30
IDENTIFIER LES BESOINS DE COFINANCEMENT SUR CES BASES	32
Dresser et comparer les tableaux actuel puis souhaité de composition des ressources.....	33
LA PROPORTION "RAISONNÉE" DE RECETTES MARCHANDES	33
COMMENT ÉVOLUER VERS UN COFINANCEMENT ÉQUILIBRÉ ?	35
ÉTABLIR LES RÉPARTITIONS ACTUELLES DES SUBVENTIONS.....	36
Développer des argumentations	42
PONDÉRER SELON LE STADE DE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE	42
DÉBATTRE DES EFFETS INDUITS ET DE L'UTILITÉ SOCIALE	43

Introduction

Nous vous présentons dans ce document la réédition, actualisée, de trois « livrets méthodologiques » qui ont été réalisés au début des années 2000 par l'association Opale, et édités dans le cadre de ses publications « Culture & Proximité ». Ces livrets avaient été élaborés dans le prolongement d'un dispositif d'ingénierie lancé par la Caisse des Dépôts et Consignations (nouvellement Groupe Caisse des Dépôts) pour soutenir la pérennisation des « Nouveaux services - emplois jeunes » dans le secteur de la culture. Ils faisaient partie d'un ensemble d'outils méthodologiques d'autodiagnostic et d'aide au développement que la Direction des petites entreprises et de l'économie sociale de la Caisse des Dépôts et Consignations souhaitait diffuser largement dans le monde associatif.

Les méthodes proposées ici ont été largement utilisées depuis la date de leur réalisation pour établir des monographies économiques d'équipements culturels ou comme outils pour la formation de responsables de structures culturelles.

Elles ont également permis des comparaisons d'un territoire à l'autre dans le cadre du développement de nouveaux projets. Utiliser une même méthode pour l'étude de différentes associations ou pour dresser le budget prévisionnel d'un équipement ou d'une action permet en effet d'établir des comparaisons et de se baser sur des grilles de référence.

Mais de nombreuses données ont changé depuis, que ce soit le montant du Smic ou l'arrêt de politiques publiques qui existaient à l'époque, d'où la nécessité d'actualiser les données, ce qui a été fait en réajustant les valeurs pour qu'elles soient conformes au contexte actuel.

L'objectif de ce document est d'offrir aux responsables d'associations culturelles, ainsi qu'à leurs évaluateurs et accompagnateurs, une proposition de méthode, d'outils de réflexion et d'analyse du fonctionnement qui permettent d'aboutir à des indicateurs de gestion et de productivité cohérents.

Il ne s'agit pas ici d'établir la comptabilité de l'association, mais plutôt de dresser des tableaux chiffrés de gestion prévisionnelle comportant l'évaluation de tous les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les activités et l'identification des objectifs à atteindre afin de stabiliser l'économie et l'emploi.

CHAPITRE 1

Établir la situation économique de l'association culturelle

L'objet de ce chapitre est de dresser un tableau général du fonctionnement économique de l'association. Cette méthode passe par trois étapes successives : la valorisation des échanges non monétaires, la segmentation des activités, et les comptes analytiques.

Etape n°1

Valorisation des échanges non monétaires

La lecture des comptes des associations culturelles pose très souvent le problème des moyens d'exploitation et de la force de travail non répertoriés, qui faussent la perception du fonctionnement réel des activités. Certains points doivent donc être examinés de près.

A. MOYENS TECHNIQUES

▸ A.1. La mise à disposition de locaux

De nombreuses associations exercent leurs activités dans des locaux qui, par convention ou non, leur sont gracieusement mis à disposition par une municipalité ou un partenaire. Valoriser cet apport permet, en charges, de compléter le tableau des moyens d'exploitation requis pour exercer les activités, et en comptes de produits, d'identifier la valeur de cet apport du partenaire.

Et si le partenaire prend en charge les charges liées aux fluides ou à l'entretien des locaux, le montant de ces charges méritera également d'être valorisé.

Exemple : Une association exploite une salle de spectacle de 200 m² mise à disposition par la municipalité. Sur cette ville, les tarifs de location sont en moyenne de 100 € HT le m² annuel. Soit une valorisation de charges en "locations immobilières" de 20.000 €, et une valorisation de produits en "mise à disposition de locaux par la Ville" de 20.000 €.

▸ A.2. La mise à disposition d'équipements

Les salles occupées par des associations peuvent avoir fait l'objet d'aménagements spécifiques, et comprendre des matériels de scène ou techniques, où les investissements ont également été réalisés par un partenaire public sans qu'il en subsiste une trace dans les comptes de l'association.

En cas de mise à disposition de locaux et d'équipements, il peut être également possible de valoriser les deux en "locations" immobilières en réévaluant le prix du m² annuel pour tenir compte des matériels intégrés à l'équipement.

Exemple : Des locaux de répétition appartenant à la Ville ont été équipés pour 200.000 € grâce à des apports de la Ville (50%), mais aussi des subventions complémentaires de la Région (30%) et de l'État (20%). La durée moyenne d'amortissement étant fixée à 10 ans, la dotation annuelle "valorisée" en charges sera de 20.000 €, et en produits l'équivalent en quotes-parts de subventions d'investissement seront valorisées pour la Ville à 10.000 €, pour la Région à 6.000 € et pour l'État à 4.000 €.

B. MOYENS HUMAINS

▸ B.1. La mise à disposition de personnel

Des postes de travail essentiels au bon fonctionnement des activités peuvent être occupés par des personnels mis à disposition par la Ville ou une autre structure, leur rémunération, par conséquent, n'apparaissant pas dans les comptes de l'association.

Exemple : Une association d'animation et de formation autour du jeu valorise dans ses comptes la rémunération de l'un des deux directeurs, par ailleurs fondateur et coordinateur de l'activité, qui est mis à disposition par l'Éducation Nationale. Cette valorisation de 50.000 € permet de rendre compte d'une proportion de 65% des frais de personnel par rapport à l'ensemble du budget, qui sans cette valorisation n'aurait représenté que 59%.

▸ B.2. Le bénévolat

Trois formes distinctes de contributions volontaires semblent composer le bénévolat dans les associations culturelles. Il s'agit tout d'abord de la "participation des usagers", où l'acte bénévole s'exerce sur la prestation elle-même et peut contribuer à en réduire le coût d'accès. Vient ensuite le "bénévolat administratif", forme traditionnelle d'engagement des membres du conseil d'administration et du bureau exécutif pour piloter la gestion de l'association. Enfin, nous avons noté l'existence fréquente d'un "bénévolat de production", par lequel des personnes non rémunérées accomplissent régulièrement des tâches productives nécessaires au bon fonctionnement des activités, en espérant pouvoir créer à terme leur emploi dans l'association.

Exemple 1 : Une association d'initiation musicale organise des ateliers pour 6 enfants au domicile de l'une des familles. La famille d'accueil offre ainsi une "participation d'utilisateur" équivalente au coût de location d'un espace atelier valorisé à 5 € de l'heure, cette somme venant en déduction de la cotisation due pour l'initiation musicale des enfants de la famille d'accueil. Sur 2.000 heures d'initiation dans l'année, cette "participation d'utilisateur" représente 10.000 € dans les budgets annuels. Si l'association devait louer des locaux, elle devrait également augmenter ses prix d'autant.

Exemple 2 : Une association organise des concerts. L'accueil des artistes, la billetterie et le catering sont pris en charge par les bénévoles de l'association, ce qui représente en moyenne 20 heures de travail par concert. Sur 50 concerts dans l'année, nous obtenons ainsi 1.000 heures de "bénévolat de production". Valorisées à 15 € de l'heure, elles équivalent à un budget de 15.000 € qui à terme pourrait ou devrait se transformer pour partie en sous-traitance et/ou prestations salariées. Car le jour où le bénévolat s'épuisera, le fonctionnement même de l'activité pourra être remis en question.

▸ B.3. Les "différentiels de salaires"

Cet exercice de valorisation pourra surprendre les économistes, mais il est apparu, après étude du fonctionnement de nombreuses associations culturelles, comme nécessaire pour rendre apparent dans les comptes une de leurs difficultés chroniques. Disposant de moyens budgétaires insuffisants mais soumises à des charges de travail importantes, elles peuvent en effet proposer des rémunérations faibles en contrepartie de postes à forte responsabilité, ces rémunérations se situant nettement en dessous des

prétentions salariales légitimes de personnes d'un niveau de qualification assez élevé, ce qui est fréquent dans le secteur culturel. Ainsi, nous avons eu connaissance de nombreux cas où des jeunes envisageaient de quitter (ou quittaient) les associations qui les avaient formés pour intégrer le secteur marchand, en raison de l'incapacité de leur employeur à faire évoluer les salaires.

Or, ces faibles niveaux de rémunération ne sont pas immédiatement lisibles dans les comptes, si l'on ne s'attache pas dans le même temps à étudier les fiches de paie. Dès lors, il nous semble utile de rendre immédiatement appréhendable et visible dans les comptes la différence entre les frais de personnel réels et ceux qu'il conviendrait d'atteindre. Si nous proposons une base de calcul autour d'une moyenne à 1,6 Smic (correspondant approximativement au salaire médian français en 2015), le gestionnaire pourra se référer plutôt aux grilles de la convention collective à laquelle il se prépare à appartenir ou qui correspond le mieux à son activité.

Exemple : La moyenne de rémunération d'une équipe associative de trois personnes salariées gérant à égale responsabilité l'ensemble des activités est de 1,2 Smic. Pour atteindre le niveau de 1,8 Smic considéré comme base minimale au vu des qualifications du personnel, il est donc proposé d'intégrer dans les comptes prévisionnels l'équivalent de 0,4 Smic charges comprises, soit approximativement $25.000 \text{ €} \times 0,4 \times 3 \text{ postes} = 30.000 \text{ €}$. Pour stabiliser l'activité et la qualité de ces prestations, un développement des produits de ce même montant devra par exemple être recherché dans les trois années à venir, afin qu'en comptes de charges les frais de personnel puissent augmenter, et en comptes de produits les "différentiels de salaires" puissent disparaître.

RÉCAPITULATIF

- ▶ Intégrer en charges et produits une estimation du tarif probable de location
- ▶ Intégrer en charges une dotation aux amortissements de ces équipements et en produits une quote part des subventions d'investissement accordées par divers partenaires
- ▶ Valoriser en charges et produits le montant des rémunérations charges comprises
- ▶ Évaluer le nombre d'heures annuelles de contributions bénévoles offertes à l'association sous ces différentes formes, et les valoriser dans les comptes sur la base du Smic horaire chargé soit environ 15 €
- ▶ Intégrer en comptes de charges de personnel un "complément de salaire" pour atteindre les niveaux souhaitables par rapport aux rémunérations existantes, et dans les comptes de produits un "différentiel de salaires" qu'il conviendra de recouvrir dans le temps grâce à une évolution des ressources marchandes et des contributions publiques et privées. Pour les emplois de coordinateurs, organisateurs et médiateurs, le niveau moyen souhaitable que nous préconisons est de 1,6 Smic

Etape n°2

Segmentation des activités

Les responsables associatifs du secteur de la culture éprouvent des difficultés à distinguer les conditions de pérennisation de telle ou telle prestation, parmi un ensemble d'activités souvent entremêlées. Cette difficulté s'accroît lorsqu'ils considèrent qu'un découpage risquerait de gommer la cohérence de l'ensemble, ou pire de donner des arguments définitifs à leurs partenaires pour les obliger à cesser certaines activités par trop déficitaires, mais qu'ils jugent quant à eux absolument nécessaires pour garantir

l'identité et la qualité de leur projet culturel. Enfin, il subsiste encore chez des acteurs associatifs une crainte de voir les ambitions qualitatives d'un service culturel assignées à des objectifs de résultat. Nous pensons que cette contradiction doit être dépassée si l'on veut tenter de sortir d'un système anarchique de financement de l'activité culturelle, où les montants des subventions peuvent s'établir sur des appréciations subjectives des décideurs, ou se fonder sur des connivences au sein de réseaux d'influence. On ne peut faire l'économie de cette exploration économique des services de la culture, qui n'empêche en aucune manière de revendiquer, à côté des critères de mesure quantitatifs, des critères qualitatifs d'appréciation de l'utilité sociale et collective des services rendus.

A. DÉFINIR LES GRANDES CATÉGORIES

Une première catégorisation des différents types de service peut se réaliser à partir des **disciplines abordées** (musique, théâtre, danse, cinéma...) et des grandes **fonctions** de l'activité culturelle, identifiées au travers de différents travaux menés par Opale depuis 20 ans.

Parmi ces fonctions, on trouve :

- La **conservation** : recueillir la mémoire vivante, restaurer des objets meubles ou immeubles, aménager des espaces naturels, élaborer des bases de données, archiver des savoirs, des témoignages... On se trouve alors dans une activité de recherche pouvant déboucher sur la conception de produits culturels (expositions, recueils...) et leur exploitation : ventes d'ouvrages (livres, cédéroms), visites payantes...
- La **création** : monter des spectacles, éditer des livres, réaliser des films peuvent représenter une part importante des activités d'une association. Nous conseillons, dans le cadre d'une analyse économique, de retenir uniquement sous cette catégorie les productions professionnelles, consistant à fabriquer un "produit" et le vendre à des acheteurs : par exemple une compagnie de théâtre qui crée chaque année un spectacle dans le but de le faire tourner et de vendre des représentations.
- La **diffusion** : organiser un festival, programmer des spectacles dans un équipement (ou hors équipement), éditer revues, films, ouvrages, produits multimédia...
- La mise à disposition de **ressources** : louer des locaux ou du matériel, mettre à disposition de la documentation, proposer des conseils... peuvent former un ensemble de services qu'il conviendra de différencier, car chacun d'eux pourra demander des moyens spécifiques et induire des prix de vente variables.
- La **formation** : cours, stages d'initiation et de qualification... les activités de formation consistent à mettre en œuvre des apprentissages par l'intervention de formateurs auprès de stagiaires sur la base de contenus pédagogiques adaptés.
- Les **ateliers** de création collective : proches de la formation, les ateliers de création s'en différencient par leur objectif final, qui consiste à élaborer des productions avec des amateurs et les confronter à un public. Le processus de création collective est censé générer un certain nombre d'effets : réorientations socioprofessionnelles, renforcement de liens sociaux, initiation de projets de développement local.
- L'**accompagnement** de projets : l'association peut s'être donné des missions d'accompagnement visant à soutenir des projets sur différents aspects : aide à la création (comme par exemple aider de jeunes groupes musicaux à améliorer leurs textes, leurs arrangements, leur prestation scénique), aide à la diffusion (enregistrement de maquettes, documents de promotion, organisation de tournées...).

Par exemple, il est clair et évident que la mise en œuvre d'une activité de diffusion des musiques actuelles mobilisera des compétences et des moyens techniques différents de ceux requis pour l'ouverture d'un espace de formation et de création multimédia.

B. AFFINER PROGRESSIVEMENT LA SEGMENTATION

Mais dans la plupart des cas, la catégorisation par grands secteurs ne suffit pas pour rendre compte des capacités d'équilibrage budgétaires des divers services mis en œuvre pour composer une offre culturelle globale. Il convient donc d'affiner progressivement cette segmentation, en se posant les questions suivantes : quelle est l'unité de vente, et à qui est-elle vendue ? Il peut s'agir :

- De billets d'entrée au spectacle pour des spectateurs, mais qui peuvent être subdivisés si par exemple les spectacles s'adressent, d'une part à des amateurs de concerts, d'autre part à des amateurs de café-théâtre, les tarifs étant différents et les moyens mis en œuvre pour la technique scénique par exemple n'étant pas les mêmes...
- De droits d'entrée à une exposition pour des visiteurs, comprenant ou non des animations...
- D'heures de location de studios de répétition à des musiciens amateurs, pouvant être associées ou non d'un accompagnement par un technicien, ou par un conseiller artistique...
- D'heures de cours ou de stages pour des élèves ou des stagiaires, les stages se décomposant en stages d'initiation ou de perfectionnement...

Exemple : Un équipement culturel associatif implanté au centre d'une ville moyenne propose diverses activités qui, selon une première catégorisation, se répartissent en trois grands secteurs : la diffusion, les services aux musiciens amateurs, un espace multimédia. Chaque secteur requiert des moyens techniques (salle de spectacle et régie scène pour le premier secteur, studios de répétition avec amplificateurs, tables de mixage et instruments pour le second, salle de consultation avec ordinateurs en réseau connectés à Internet, logiciels et bases de données pour le troisième) et des compétences humaines (production de spectacles, interventions de professeurs de musique pour les amateurs, formateurs multimédia) spécifiques. Mais en y regardant de plus près, chaque secteur doit faire l'objet d'une segmentation plus fine.

1. Diffusion : L'association est sollicitée par des communes pour organiser des concerts en d'autres lieux que la salle de spectacle dont elle a la gestion. Dans ce cas, le "client" est la commune qui lui commande la prestation, sachant qu'elle prend en charge la communication et la vente de billets. L'association utilise une partie de son propre matériel technique mais doit le compléter avec des locations, et elle n'utilise pas son équipement. Il faut donc séparer la "diffusion interne" dans la salle de spectacle et la "diffusion externe", qui supposent des charges et des produits différents. Enfin, les activités dans la salle de spectacle se composent d'une programmation de concerts orchestrée par l'équipe associative, et d'une programmation café-théâtre préparée en coproduction avec une autre association spécialisée dans ce domaine. Les moyens techniques requis pour ces spectacles sont moindres que pour les concerts, et les coûts de communication sont moins importants puisque l'association partenaire prend en charge une part de la publicité en informant ses propres réseaux. Une analyse économique différenciée sera donc accomplie sur les "concerts" et le "café-théâtre".

2. Services aux musiciens amateurs : Ils comprennent, d'une part, la location de studios de répétition sur des bases horaires et des forfaits, et d'autre part des programmes d'accompagnement de groupes comprenant plusieurs éléments : des répétitions dirigées, des cours individuels instrumentaux, une séance d'enregistrement, la préparation et l'organisation d'une représentation sur scène. Ces deux services exploitent pour partie des moyens identiques (les studios) et pour partie des moyens différents (formateurs, accompagnateurs, matériel d'enregistrement, salle de spectacle pour une "scène ouverte"). Ils sont donc différenciés en "répétition" et "accompagnement".

3. Espace multimédia : Cet espace offre une gamme de services. Les adhérents peuvent utiliser des ordinateurs pour rédiger et imprimer des documents, surfer sur le web ou jouer en réseau, ceci étant possible grâce au paiement d'un droit horaire d'utilisation. Des conseillers sont présents pour répondre à des questions et résoudre des problèmes d'utilisation ou de connexion. Deuxième service : des stages

d'initiation sont organisés, auxquels les utilisateurs peuvent s'inscrire : les droits d'inscription sont d'un tarif différent et organisés sur horaires fixes, en mobilisant des formateurs. Troisième service : un atelier emploi en matinée permet à des personnes en recherche d'emploi de taper des CV ou consulter des offres sur Internet, des animateurs les conseillant dans leurs recherches. Là encore, des compétences spécifiques sont demandées, et l'utilité sociale directe de ce service induit des partenariats avec des interlocuteurs spécifiques (Pôle Emploi, Mission Locale...). Quatrième service : des enseignants ont la possibilité de venir avec leur classe pour visionner des films numériques issus de diverses banques de programmes, faire des recherches sur le net ou utiliser le courrier électronique pour communiquer avec des classes dans d'autres pays. Ces services sont organisés à la demande, supposent une salle et un matériel de projection ou la mise en disponibilité de l'espace multimédia dans son intégralité, avec encore une fois des compétences particulières des animateurs et des partenariats avec le milieu scolaire.

RÉCAPITULATIF

- ▶ L'identification des catégories d'activités fonctionne généralement par délimitation intuitive de grands secteurs, qui se caractérisent par un mélange de disciplines et fonctions.
- ▶ Aboutir à des segments d'activités pour lesquels sont précisément identifiables les moyens techniques et humains engagés, et un prix de vente identifié pour une catégorie spécifique d'utilisateurs

Etape n°3

Comptes analytiques

De nombreuses associations culturelles sont amenées à mettre en place une comptabilité analytique pour disposer de tableaux de bord sur le fonctionnement de leurs diverses activités, voire pour préciser vis-à-vis des services fiscaux le montant du chiffre d'affaires assujéti aux impôts commerciaux, et celui des recettes non assujétiées. S'il est relativement aisé de donner à un comptable les indications suffisantes pour répartir les produits et certaines charges comme les frais artistiques ou les factures fournisseurs sur les différents secteurs, il semble que ce soit la répartition des charges fixes qui apparaisse le plus souvent comme problématique pour les responsables associatifs.

En effet, la plupart d'entre eux paraît tentée d'inclure dans un ensemble général les moyens techniques et humains requis pour mettre en œuvre l'ensemble des activités, ceci cachant souvent la réalité des prix de revient des différents services.

A. RÉPARTIR LES CHARGES

▸ A.1. Moyens techniques

Pour les moyens techniques, des clés de répartition des charges locatives et des amortissements des équipements peuvent être trouvées sans trop de difficultés (que ces charges correspondent à des factures ou à une valorisation de moyens mis à disposition), en affectant à chaque segment d'activité les coûts réels qui leur sont liés, et le solde de charges communes en fonction des proportions ainsi découvertes.

Exemple : Sur une surface de 800 m² dont la valeur locative est de 60.000 € annuels, la salle de spectacle représente 400 m², les studios de répétition 200 m², l'espace multimédia 100 m² et les surfaces d'accueil et de circulation 100 m². Sont alors affectés 30.000 € à la diffusion, 15.000 € à la répétition, 7.500 € à l'espace multimédia. Les 7.500 € restants pour les surfaces de circulation et d'accueil sont répartis sur les différentes activités en fonction de ces mêmes

proportions, soit par exemple 3.750 € supplémentaires pour la diffusion, ce qui porte le montant total de ce poste analytique à 33.750 €.

▸ A.2. Moyens humains

Pour les moyens humains, l'établissement de comptes analytiques pose la question de la répartition des charges de personnel sur les divers segments d'activité, ce que les associations culturelles accomplissent rarement. Mais quand elles réalisent cet exercice, il s'avère qu'elles en tirent toujours des enseignements très utiles.

L'idéal serait bien sûr que tous les membres de l'équipe soient en mesure d'établir, sur un rythme hebdomadaire ou à défaut mensuel, des fiches de temps identifiant le nombre d'heures consacrées dans la semaine à telle ou telle activité. En l'absence de la mise en place d'un tel système d'auto-contrôle, il est opportun d'établir, au minimum, une grille de répartition des temps de travail en pourcentages de chacune des personnes salariées, et même, si possible, des bénévoles puisque leurs contributions font l'objet d'un effort de valorisation.

Il convient enfin de noter que cette répartition des temps de travail permettra non seulement d'identifier sur les différents segments d'activités les charges de personnel, mais aussi d'établir les affectations des produits que constituent les aides à l'emploi, s'il y a lieu.

Exemple : Un animateur artistique et culturel rémunéré à 1,6 Smic (soit environ 40.000 € annuels de salaire et charges) travaille pour 50% de son temps sur l'animation d'un espace multimédia, pour 30% sur l'animation d'un site Internet présentant les spectacles programmés dans la salle gérée par l'association, et pour 20% sur une participation à la communication auprès des pouvoirs publics et des associations locales sur l'ensemble des activités de l'association. Sont dès lors affectés en charges de personnel 20.000 € au secteur multimédia, 12.000 € sur la partie "communication" de l'activité de diffusion, et 8.000 € en charges fixes qui se verront réparties sur les différents segments au prorata de leurs budgets respectifs. D'un autre côté, en "produits", sont affectés les mêmes pourcentages d'une aide à l'emploi associatif accordée par la Région de 10.000 € : 5.000 € au multimédia, 3.000 € sur la diffusion, et 2.000 € en charges fixes à répartir.

B. CALCULER LE PRIX DE REVIENT

Mettre en place une comptabilité analytique permet de comparer le fonctionnement de l'activité aux résultats enregistrés par des services similaires, et d'établir progressivement les conditions de leur pérennisation. On obtient en effet, en divisant les charges engagées sur un segment d'activité par le nombre de prestations accomplies (billets d'entrée au spectacle ou heures de services rendues aux usagers), le prix de revient de l'unité de service.

Dans le cadre d'études économiques réalisées en participation avec des associations culturelles, ce travail de segmentation a en effet permis de calculer le prix de revient des services et de le comparer à d'autres indicateurs établis sur la même question pour d'autres catégories de structures.

C. DRESSER LE TABLEAU DE RESSOURCES

Pour chaque segment d'activité, la phase suivante consiste à dresser le tableau de la composition des ressources. En associant les diverses contributions que représentent les ventes, les cofinancements publics affectés au segment d'activité, et aussi les apports valorisés (locaux, matériel et force de travail), on doit pouvoir analyser la manière dont le prix de revient est couvert par ces ressources.

Si, par rapport au “marché”, la part des recettes propres est insuffisante, il faudra mettre en place les stratégies adéquates par des techniques de marketing et de contrôle de gestion bien connues des conseillers d’entreprises.

Si par contre, c’est le système de cofinancement qui semble faire défaut par rapport aux pratiques usuelles, il sera sans doute nécessaire de chercher à réviser les contractualisations avec les partenaires. L’analyse économique donne alors des arguments pour cette renégociation partenariale, sur la base de critères bien identifiés.

RÉCAPITULATIF

- ▶ Affiner les répartitions pour rendre compte des moyens utilisés pour le fonctionnement de chaque service.
- ▶ Répartir les frais de personnel correspondant aux temps de travail consacrés aux différents segments d’activité, en détaillant si possible pour chacun d’eux les tâches liées à la production, à la gestion et à la communication/commercialisation.
- ▶ Déterminer les prix de revient selon des modes de calcul précis afin de les rendre comparables avec les résultats du “marché”, c’est-à-dire de structures proposant aux usagers des prestations de même nature.
- ▶ Comparer les modes de financement (nature de la composition des ressources) entre divers types de structures pour mieux identifier les causes des éventuelles difficultés rencontrées et les moyens d’y remédier.

La méthode préconisée dans ce chapitre “Établir la situation économique de l’association culturelle” a été appliquée sur un certain nombre de cas et a permis d’obtenir des effets variés, dont les principaux sont les suivants :

- La valorisation des apports en moyens techniques et humains, comme la mise à disposition de locaux par une commune ou d’un poste d’encadrant par l’Éducation nationale, a permis de mesurer toute l’importance de ces aides sur la stabilité du fonctionnement de l’association.
- La mesure des “différentiels de salaires” a l’avantage de poser clairement la question des niveaux de salariat au sein d’une association proposant des services à la collectivité. Intégrés aux budgets analytiques et prévisionnels, ils appellent commentaires et débats, et leur prise en considération s’impose dans la réflexion sur la pérennisation des nouveaux services.
- Le découpage d’activités complexes et enchevêtrées en segments est un exercice délicat et fastidieux pour les responsables associatifs, mais il leur permet toujours de prendre du recul et de considérer leur structuration selon un nouveau point de vue. La répartition analytique des charges de personnel, à elle seule, peut modifier les représentations de tous les membres de l’équipe sur les réalités du fonctionnement et son avenir probable.
- Le calcul du prix de revient et sa comparaison avec celui enregistré par d’autres structures exerçant leurs activités sur le même secteur rassure, ou interroge. Il offre quoi qu’il en soit des outils, soit pour optimiser sa gestion, soit pour négocier des partenariats avec des argumentaires consolidés.
- Le tableau des ressources, enfin, resitue la solidité ou la fragilité de l’économie de l’association dans le contexte plus global de l’économie mixte et du tiers secteur. Si des écarts trop importants sont constatés sur un même champ d’activité entre diverses structures, ce ne sont pas les compétences de l’équipe ou un déficit de gestion qui sont seuls en cause, mais bien aussi les systèmes de redistribution qui, d’un territoire à l’autre, manquent d’une harmonie et d’une cohérence suffisantes.
- Pour la création durable d’emplois sur des activités socialement et collectivement utiles, il est par conséquent souhaitable de contribuer à l’effort d’harmonisation, en réalisant et en diffusant des outils d’analyse et de débat, qui s’efforceront de s’enrichir continuellement de toutes les critiques et contributions.

CHAPITRE 2

Des outils pour le calcul des prix de revient

Il n'est pas rare de voir un nouvel employeur associatif calculer le coût d'un emploi sur la base du Smic charges sociales comprises. Or, si dans le secteur culturel les nouveaux employés disposent en moyenne d'une qualification de niveau Bac + 3, le développement d'un service de qualité devra nécessairement envisager de faire évoluer les salaires jusqu'à un montant acceptable. Dans le cas contraire, les nouvelles recrues risqueraient de quitter leur poste pour intégrer la fonction publique ou le secteur privé sur des emplois plus rémunérateurs.

De plus, il n'existe aucune activité mobilisant une force de travail sans un minimum de budget consacré aux outils permettant d'accomplir ce travail, ne serait-ce qu'un local, un téléphone, les moyens d'écrire une lettre et de se déplacer...

Enfin, les moyens matériels et humains nécessaires pour la mise en œuvre, le niveau de qualité de la prestation, et même certaines caractéristiques des publics et des territoires concernés, sont des facteurs produisant des variations de ces coûts de revient.

Le calcul des bases de référence que nous proposons ci-après prend en compte ces deux dimensions. Il permet d'aboutir à des ordres de grandeur simplifiés facilitant l'évaluation des coûts de revient en grandes masses, en traitant successivement les points suivants :

- **Indicateurs de base sur le coût d'un emploi de service** (coût moyen, capacité de production, "limites" inférieures et supérieures)
- **Moyens matériels et humains complémentaires** (surcoûts engendrés par l'exploitation d'un équipement et par la mobilisation d'artistes intermittents)
- **Les facteurs de variation des coûts** (selon le type d'intervention, les critères de qualité, les difficultés du contexte publics/territoires)

Un schéma de conclusions est proposé en [Résumé](#)

Le coût moyen d'un emploi de service

LES CHARGES DE PERSONNEL

Au vu des qualifications requises et du niveau d'étude des salariés en poste dans le domaine culturel, il nous a semblé opportun de fixer le niveau de rémunération à atteindre autour d'une base moyenne de 1,6 fois le Smic, représentant un salaire net mensuel d'environ 1.800 €. Les charges patronales sont calculées sur la base de 45% du salaire brut et arrondis.

Soit sur une année :

PERSONNEL	
Salaire brut	27.500 €
Charges sociales	12.500 €
Total personnel	40.000 €

LES CHARGES LIÉES AU FONCTIONNEMENT DU SERVICE

Dans nos analyses des comptes des associations culturelles, nous avons bien souvent trouvé une base de charges liées au fonctionnement du service comprises entre 40 et 50% du total des frais de personnel. Ce pourcentage varie bien sûr en fonction des volumes d'activité, des moyens engagés pour développer l'action, du nombre de salariés dans la structure. Nous utiliserons dans cette estimation moyenne la proportion de 44% pour obtenir des montants totaux simplifiés (nous utilisons 44% plutôt que 45% car cela permet d'obtenir des chiffres arrondis).

Afin de donner une image de ces charges, nous prendrons comme base les répartitions proposées dans le tableau ci-après, où certains postes comptables représentent la part du budget global de la structure affectée à la gestion, la production et la communication des activités liées à l'emploi de service, et où d'autres postes correspondent aux surcoûts engendrés par le travail concret du salarié (frais d'activités essentiellement).

Les **postes** de charges concernent :

- des "Achats de matériel et de fournitures" pour le fonctionnement administratif et les matériaux utilisés dans le cadre des activités
- des "Prestations de services, sous traitance" permettant la mobilisation d'interventions extérieures spécialisées
- la location d'un bureau de 15 m² avec énergie, charges locatives sur une base globale de 100 € le m² annuel,
- des frais divers pour primes d'assurances, documentation, frais d'organisation de séminaires,
- une part des honoraires versés pour la prise en charge de la comptabilité, et des aides diverses pour le contrôle de la gestion,
- un poste significatif "Publicité, publications, relations publiques" concernant la diffusion d'annonces, l'édition de catalogues, imprimés, etc.
- des frais de transport et de déplacements,
- des coûts de communication comprenant les frais postaux, les télécom (téléphonie, abonnements internet...),
- une part des impôts et taxes de la structure, plus diverses petites charges financières,
- des frais de formation continue pour le salarié et divers,
- une part des dotations aux amortissements concernant les matériels et équipements utilisés pour faire fonctionner l'activité.

Les montants sont bien évidemment variables, mais voici ce que nous proposons comme proportion pour les “autres charges” par rapport aux charges de personnel pouvant supporter des modifications dans sa composition: l'implantation d'un service dans un centre ville suppose par exemple des surcoûts sur les charges locatives mais une diminution de charges en déplacements et communications, une implantation en milieu rural impliquant un mouvement contraire.

Le coût moyen d'un service pourrait donc être présenté ainsi :

Coût moyen	57 000€
Personnel cc	40 000€
Salaire brut	27 500€
Charges sociales	12 500€
Autres charges	17 000€
Achats, fournitures	1 700€
Sous-traitance	3 000€
Locaux	1 500€
Assurances, doc	700€
Honoraires	2 100€
Publicité	1 600€
Déplacements	2 200€
Postes/télécom	1 500€
Impôts, taxes	800€
Formations et divers	900€
Amortissements	1 000€

CAPACITÉS DE PRODUCTION : COÛT À L'UNITÉ ET QUANTITÉ

Aucun employé n'est en capacité d'assumer des tâches productives en permanence : en dehors des congés annuels, des temps consacrés à la formation continue, un salarié se tient informé des évolutions de son secteur, gère des informations en amont et en aval de la prestation proprement dite (recevoir des demandes, les traiter, puis en dresser des justificatifs et des bilans). Un peu comme l'enseignant qui doit en amont se tenir informé des nouvelles méthodes pédagogiques, établir ses plans de cours en fonction des programmes, et en aval de corriger des copies.

Ainsi, nous considérons que tout salarié, en particulier dans des activités de services, consacre, en dehors de la production proprement dite, du temps à des travaux de communication (interne et externe) et de gestion/organisation (tâches administratives, bilans moraux et financiers de l'activité). Même un comptable et un chargé de communication ont besoin de s'informer, se documenter et faire le point sur leurs activités, leur temps productif ne correspond alors qu'à la saisie et au traitement des comptes, ou à la conception et le suivi de fabrication des affiches et des programmes...

La répartition que nous proposons ci-dessous est issue de grandes valeurs repérées sur différents types de services. Elle prend pour temps de travail annualisé une base équivalente à 35 heures par semaine (soit 35 h x 52 semaines = 1820 h).

Ce qui permet d'établir pour indicateurs :

- Seules **1.000 heures** de travail directement productif peuvent être réalisées, en moyenne, par le salarié dans l'année,
- Le coût de chaque heure productive, par rapport à l'ensemble du budget requis, est de 57.000 € divisé par 1.000 heures, soit **57 € HT**.

TACHES	%	Heures	Jours	Sem.	Euros
Production	55%	1.000 H	143 J	29 S	31.350 €
Gestion	15%	275 H	39 J	8 S	8.550 €
Communication	15%	275 H	39 J	8 S	8.550 €
Congés	10%	180 H	26 J	5 S	5.700 €
Formation continue	5%	90 H	13 J	2 S	2.850 €
Total	100%	1820 H	260 J	52 J	57.000 €

PEUT-ON DÉFINIR UNE LIMITE INFÉRIEURE ET UN SEUIL SUPÉRIEUR ?

▸ De 1 à 3 Smic pour les charges de personnel ?

Pour les niveaux de rémunération, la limite inférieure ne peut descendre en dessous du Smic. Quant au niveau supérieur, s'il n'existe pas de limite légale, on peut constater que le seuil de 3 Smic reste une exception.

Il convient également de rappeler, à ce propos, que nous travaillons ici sur des moyennes de rémunération au sein d'une même structure. Ainsi, pour une équipe d'une dizaine de personnes, on peut trouver un directeur à 4 Smic, 3 responsables de programmes à 1,8 Smic, 4 chargés de suivi production à 1,5 Smic et deux chargés d'entretien à 1,2 Smic, ce qui donnerait une moyenne sur l'équipe de 1,78 Smic. Ainsi, des rémunérations au sein de l'équipe peuvent être pour les postes de grande responsabilité plus importants mais aussi plus réduits pour d'autres postes, en retrouvant sur la moyenne une valeur proche de notre estimation standard.

En gardant ces ordres de grandeur, notre coût moyen d'un service peut voir la part "charges de personnel" diminuer de 15.000 € ou augmenter de 55.000 € charges comprises, avec un seuil minimal à 25.000 €, et un seuil « haut » à 75.000 €.

▸ De - 30% à + 30% pour les "autres charges" ?

Sur les différents postes proposés en "autres charges", il semble que les dépenses à engager ne puissent diminuer dans des proportions trop importantes. On peut avancer l'idée que le poste "sous-traitance" peut être supprimé si le travail de la personne se suffit à elle-même, et les postes "achats, "fournitures" et "déplacements" bien réduits s'il s'agit d'une activité plutôt intellectuelle, par exemple de création multimédia, jusqu'à une diminution globale des "autres charges" que nous estimerons possible jusqu'à 4.000 €. Sur un total moyen de 17.000 €, ceci représente donc une baisse maximale de 20%.

Pour l'augmentation de ces autres charges, une implantation dans une grande ville où les loyers sont onéreux, par exemple, peut faire croître de manière importante les charges locatives, une activité en milieu rural nécessitant de nombreux et lointains déplacements fera évoluer considérablement le montant de ce poste, etc.

Les limites sont donc difficiles à fixer, mais il reste peu probable que dans le cadre des services de la

culture, réputés d'utilité sociale et en majorité liés à des actions de proximité, ces autres charges puissent augmenter dans de trop grandes proportions. Nous proposons de fixer un seuil à 30%, le montant maximal pour les autres charges se situant alors à 22.000 €.

RESULTAT

La limite minimale pour le coût moyen d'un service, à considérer comme une limite pratiquement infranchissable, serait par conséquent de 38.000 €, et le niveau maximal, considéré comme un seuil et non une limite, serait de 97.000 €.

Rapporté à l'heure productive, le coût de l'heure de travail minimal est alors de 38 €, et pourrait théoriquement monter jusqu'à 100 € voire plus.

Soit la représentation graphique suivante pour le budget annuel :



Moyens matériels et humains complémentaires

LES MOYENS D'EXPLOITATION POUR UN ÉQUIPEMENT

Certaines activités nécessitent des infrastructures plus ou moins lourdes qui s'ajouteront au coût moyen de l'emploi de service : c'est le cas des équipements accueillant du public, depuis les centres de ressources culturels jusqu'aux installations mobiles (studio mobile par exemple), en passant par les équipements de proximité (salles de spectacle, studios de répétition).

Le surcoût de ces moyens d'exploitation est composé des charges locatives (la part des charges "locaux" dans le coût moyen d'un service ne concernant que des espaces bureaux, et non des locaux d'activités), et des valeurs d'amortissements des aménagements et matériels (régies lumière et son, studios d'enregistrement, matériel de prise de vue, outils de création multimédia, etc.).

Les évaluations que nous avons pu réaliser sur divers équipements dans le courant des années 2000, réévaluées ici de 25 à 30% pour tenir compte de l'évolution des coûts, aboutit à un rapport de 10.000 à 26.000 € annuels de moyens d'exploitation par emploi permanent, avec une moyenne se situant aux alentours de **14.000 €** par emploi.

Ce ratio doit être utilisé avec précaution, puisqu'il peut varier grandement en fonction de la sophistication des

moyens techniques utilisés et du confort des aménagements réalisés. Il faut aussi prendre en compte le niveau d'exploitation de l'équipement, une « sous activité » par rapport aux moyennes que nous avons pu relever pouvant faire évoluer ce montant par salarié. De plus, il importe de vérifier, quand ces moyens existent, s'ils sont pris en charge par la structure ou mis à disposition (par une municipalité le plus souvent), auquel cas une valorisation dans les comptes est utile pour donner une image plus juste des conditions de fonctionnement :

- en postes de charges : les coûts annuels de fonctionnement et la valeur d'amortissement de l'équipement, et du matériel,
- en postes de produits : en subventions de fonctionnement le montant correspondant aux coûts de fonctionnement, et en quote-part des subventions d'investissement un montant correspondant aux amortissements.

LE COÛT GÉNÉRÉ PAR L'INTERVENTION ARTISTIQUE

L'équipe de gestion d'une salle de spectacles va acheter des droits de représentation des spectacles ou rémunérer des artistes pour leur intervention sur scène ; de son côté, une association culturelle organisant des ateliers de création avec des jeunes des zones urbaines sensibles peut accueillir des artistes pour co-animer ces ateliers ; enfin, un intervenant en milieu scolaire, salarié permanent d'une association, peut prévoir l'intervention complémentaire d'un artiste sur deux ou trois séances avec les élèves...

Si nous maintenons cette dénomination d'intervention "artistique", on notera qu'il pourra s'agir aussi d'interventions diverses : philosophes, historiens, techniciens, etc.

Ces **interventions ponctuelles d'artistes**, le plus souvent artistes bénéficiant du régime des **intermittents** du spectacle, sont fréquentes dans les actions développées par les services de la culture.

Elles génèrent bien sûr des coûts complémentaires, composés des rémunérations des artistes mais aussi des frais liés à leur intervention (déplacements, hébergement, moyens techniques...) s'ajoutant au travail des salariés permanents de l'association qui, en ce qui les concerne, vont préparer, coordonner, suivre et évaluer ces actions.

Nous proposons dans ce chapitre un exemple des interventions d'artistes qu'un permanent serait en mesure de générer et superviser.

▸ Quelle unité de mesure ?

Le coût moyen d'une intervention artistique peut varier dans des proportions nettement plus importantes que pour l'emploi de service, selon la notoriété de l'artiste intervenant et ses prétentions de rémunération, ainsi qu'en fonction des moyens techniques nécessaires pour accompagner son intervention.

- Dans le cadre du spectacle vivant, les **charges de personnel** se calculent souvent sur la base du "cachet". Selon les conventions collectives et les types de postes, les montants minimum seront différents, mais nous proposons ici de prendre la base de 150 € charges comprises, correspondant approximativement au cachet minimum d'un artiste du secteur des musiques actuelles donnant un concert dans une salle de moins de 300 places.

Dans la pratique, pour des prestations artistiques de bon niveau, la moyenne atteint plutôt le double de ce cachet minimum, soit 300 €. Ainsi, pour un groupe de 4 musiciens de moyenne notoriété, le coût total des rémunérations d'artistes serait de 1.200 €. C'est ce montant que nous prendrons pour base moyenne.

- Pour l'**intervention d'un artiste dans un atelier**, nous considérons que chaque heure d'intervention nécessite en tout trois heures de travail pour l'artiste, soit deux heures supplémentaires pour assurer

l'entraînement et les recherches diverses, la préparation de l'intervention et les déplacements liés à cette intervention. Parmi les exemples que nous avons pu consulter, un niveau moyen semblerait se situer aux alentours de 125 € de l'heure d'intervention (équivalent de 3 heures rémunérées à un niveau d'environ 2 Smic).

- Les **autres frais artistiques** sont également à évaluer : commissions d'agents, installations techniques, régisseurs lumière et son, sécurité, taxes, fournitures et matériel pour des interventions en ateliers, déplacements... Pour les cas où les besoins en moyens techniques et déplacements sont limités, ces frais peuvent représenter une petite part des charges de personnel, de 10 à 30%. Mais ils peuvent atteindre, dans le cas des concerts en salle par exemple, un montant égal à celui des rémunérations d'artistes, surtout quand ces salles ne disposent pas d'un équipement technique adéquat à demeure. Pour fixer les idées sur un ordre de grandeur correspondant à un petit établissement disposant d'un équipement minimum, nous proposons alors d'utiliser pour moyenne un rapport de 50% des charges de personnel liées aux intervenants.

Sur ces bases, ramenées à l'unité, nous avons :

- pour le coût global lié à un cachet : 450 €
- pour le coût global lié à une heure d'intervention en atelier : 190 €

▸ Quelle quantité ?

Le nombre d'heures d'interventions artistiques par emploi permanent change du tout au tout selon la nature des activités, et doit donc s'évaluer au cas par cas. Pour notre exemple, nous partirons de l'hypothèse suivante : le salarié est en mesure de piloter des activités correspondant dans l'année à l'organisation d'une vingtaine de spectacles avec pour chacun trois artistes, et l'organisation de deux heures d'interventions d'artistes par semaine sur 40 semaines pour animer des ateliers.

Le budget piloté par le travail du salarié est donc de :

- pour l'organisation de spectacles : 60 cachets à 300 € pour un budget annuel moyen de 18.000 € de charges de personnel, plus 9.000€ d'autres frais artistiques, soit un total de 27.000 €,
- pour les interventions d'artistes confirmés pour des ateliers : deux heures d'intervention par semaine sur 40 semaines à 125 € de l'heure, soit 10.000 € de charges de personnel et 5.000 € pour les autres frais, soit 15.000 €.

Le surcoût pour interventions artistiques est donc ici de **42.000 €**.

Les facteurs de variation des coûts

UN PRIX DE REVIENT VARIABLE SELON LE TYPE D'INTERVENTION

▸ Service "diffus"

Quand le service rendu correspond au travail quotidien effectué par le salarié, l'analyse du prix de revient peut se fonder sur une comparaison avec notre indicateur simplifié : **1.000 heures** de travail, un **budget annuel de 57.000 €**.

Par exemple, un médiateur culturel lié à une salle de spectacles est chargé de visiter des associations, des

centres sociaux, des maisons de jeunes pour délivrer une information sur la programmation culturelle de la salle, échanger sur les contenus, coordonner divers projets associatifs se construisant autour d'une thématique liée aux spectacles, puis accueillir les groupes lors des spectacles. L'ensemble du travail du médiateur, qui consiste à recevoir des personnes, prendre des rendez-vous et visiter des associations, représente donc un service en soi, complémentaire aux activités de la salle, dont le coût peut être comparé à nos bases simplifiées.

▸ **Service lié à des interventions en ateliers**

Dans d'autres cas, le service peut correspondre à un moment particulier d'intervention du salarié, pour la réalisation duquel ce dernier devra également mener des travaux de préparation, se déplacer, établir des bilans individualisés.

Ainsi, un formateur ou animateur d'atelier, intervenant dans divers établissements, pourra par exemple s'apercevoir que chaque heure d'intervention (dite "heure-animateur" ou "heure-formateur") aura demandé en plus une heure de préparation. Nous diminuons ici le temps de préparation de l'intervenant comparativement à des intervenants artistiques « externes » en considérant que le temps que nous avons déjà comptabilisé pour la formation de la personne, la gestion et la communication des activités offrent déjà, dans un tel cas, des possibilités pour la recherche, l'entraînement, la répétition, la préparation.

Chaque heure d'intervention est alors équivalente à 2 heures de travail productif, et aura donc pour prix de revient **114 €**.

De plus, la capacité de production maximale annuelle pour l'intervenant sera de 1000/2 soit **500 heures** d'intervention, ce qui correspond par exemple à 12 heures d'intervention par semaine pendant 42 semaines. A titre de comparaison, les enseignants donnent approximativement 640 heures de cours en collège et 630 en lycée. Le nombre d'heures d'intervention directe est donc plus important, mais les enseignants n'ont pas à organiser le travail ou à gérer les équipements, quand le salarié d'une structure culturelle est censé le prendre en charge.

▸ **Service de coordination d'interventions artistiques**

Autre configuration enfin, le travail du salarié peut consister à préparer et organiser l'intervention d'artistes pour la représentation d'un spectacle ou l'encadrement d'un atelier.

Dans ce cas, le prix de revient ramené à l'heure d'intervention est augmenté de la rémunération de l'intervenant pendant le temps de sa propre préparation pédagogique, de ses déplacements et de son intervention sur site.

Par exemple, un coordinateur membre de l'équipe d'un centre culturel peut préparer l'intervention en milieu scolaire d'un artiste en résidence avec l'inspection d'académie, les chefs d'établissement et les enseignants, travailler avec l'artiste pour préparer son intervention, puis le mettre ensuite en contact avec les enseignants. Il fera ensuite, avec l'artiste et l'équipe pédagogique, un bilan/évaluation du programme. Le prix de revient global du service peut donc être calculé sur la base du temps de travail du coordinateur pour la préparation, le suivi et le bilan, additionné aux temps d'intervention de l'artiste.

Ainsi, un temps de coordination de 20 heures pour la mise en œuvre de 10 interventions d'une heure d'un artiste représenterait le budget suivant :

- 20 heures du coordinateur pour 57 € de l'heure, soit 1.140 €
- 10 interventions d'une heure pour 190 € de l'heure soit 1.900 €

On obtiendrait donc un total de 3.040 € pour le programme.

DES VARIATIONS SELON LES CRITÈRES DE QUALITÉ

▸ **Compétence des intervenants**

Il est évident que le travail d'une personne qualifiée, formée, expérimentée, bien encadrée et employant des méthodes de travail éprouvées développera des actions de plus grande efficacité. D'un autre côté, les interventions d'une personne en cours de formation pourront être plus hésitantes.

Pour le calcul et surtout l'explication des prix de revient aux partenaires des associations, les niveaux qualitatifs d'intervention et leur potentiel d'évolution méritent d'être très clairement précisés : si, en effet, une réduction de la rémunération de l'intervenant en début de parcours peut être affichée (par rapport à notre base moyenne de 1,6 Smic) et venir diminuer le prix de revient voire le prix de vente initial du service, en revanche il sera difficile de justifier par la suite des augmentations si le **saut qualitatif** atteint au terme d'une phase d'expérimentation accompagnée de plans de formation n'a pas été correctement expliqué et défendu.

De même, dans le cas de coordination d'interventions, le surcoût pouvant être engendré par l'embauche d'un artiste-pédagogue de haut niveau doit aussi être argumenté sur le plan qualitatif. La réputation de l'artiste en question peut être un argument, mais ses compétences et dispositions pédagogiques s'il s'agit d'encadrer des ateliers peuvent l'être aussi.

D'un service à l'autre, d'une intervention à l'autre, le prix de revient peut donc changer en fonction des compétences et de la notoriété des intervenants.

▸ **Complexité de la démarche, du processus**

Un artiste qui arrive sur un site pour son entrée en scène et repart aussitôt le spectacle terminé ne propose pas, qualitativement, la même prestation qu'un artiste se proposant de rencontrer les jeunes créateurs de la ville l'après-midi et de participer à un débat ou un repas convivial avec les spectateurs à l'issue de la représentation. Dans le second cas, cela suppose une mobilisation plus importante de la structure et donc une augmentation des coûts (préparer en amont la rencontre avec les jeunes, etc).

De même, un intervenant encadrant un atelier pour y dispenser un savoir bien calibré ne propose pas la même prestation qu'un intervenant à l'écoute des demandes préalables de ses stagiaires et gardant après l'atelier quelques relations d'aide au projet avec certains d'entre eux.

Globalement, c'est donc la démarche utilisée, le processus qui consiste à porter une attention plus ou moins grande à l'amont et à l'aval des interventions proprement dites, qui peut augmenter ou diminuer la qualité des services proposés.

Cette dimension nous paraît importante à préciser, dans un contexte où les contraintes économiques et les visions réductrices et à court terme de l'action culturelle tendraient à privilégier les actes de consommation pure plutôt que la recomposition de nouveaux liens sociaux sur la base d'une proposition artistique vivante. Un processus complexe légitime des temps d'intervention plus importants pour la préparation, le suivi et l'évaluation, augmente par conséquent les prix de revient, et détermine la négociation de cofinancements affectés plus ou moins directement à ce travail amont et aval et les objectifs spécifiques qu'il poursuit.

DES VARIATIONS EN FONCTION DU CONTEXTE PUBLICS/TERRITOIRES

▸ **Paramètres liés aux territoires**

Un service de lecture à domicile en milieu rural nécessitera des frais et du temps de déplacement beaucoup plus importants que dans un contexte urbain dense. La dispersion de l'habitat dans ce cas est un facteur d'augmentation du prix de revient moyen du service.

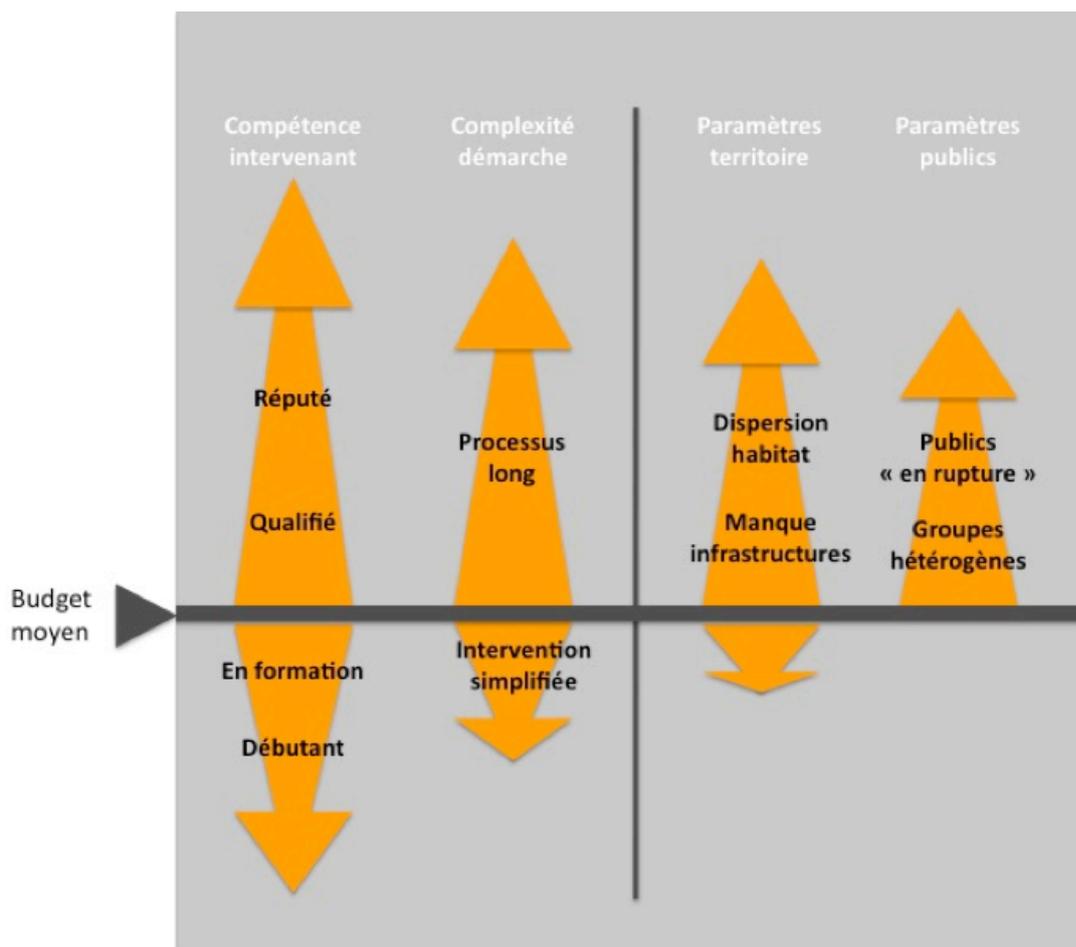
Le manque d'infrastructures (lieux d'accueil de type salles de spectacles ou salles de répétition) sur certains territoires peut parfois complexifier l'organisation du service, en nécessitant par exemple la mise en place d'aménagements temporaires, des locations de matériel technique plus importantes...

Si les publics doivent se déplacer, des difficultés d'accès et de distribution par les transports en commun pourraient éventuellement conduire à l'organisation de circuits de "ramassage", taxis collectifs ou autres dispositifs de covoiturage. Seraient éventuellement ajoutés dans les prix de revient des frais de transport pour les usagers et non seulement les intervenants.

▸ **Paramètres liés aux publics**

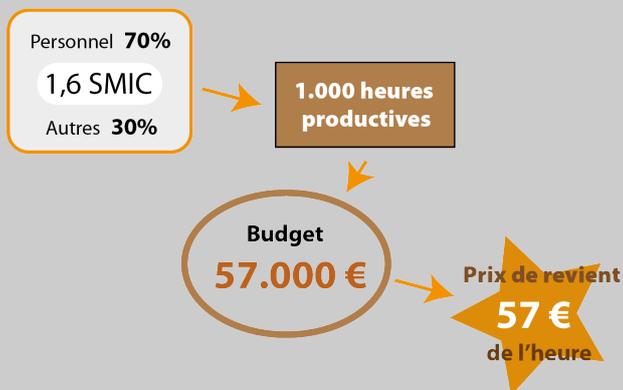
L'homogénéité et la réactivité des usagers facilitent les interventions, quand le contraire les rend plus difficiles, en particulier dans les ateliers pour des groupes restreints. Ainsi, des origines culturelles et sociales différenciées nécessitent plus d'attention aux phénomènes de cohésion de groupe et des modes de communication adaptés, et des publics marginalisés ou en situation de rupture doivent faire l'objet de pratiques pédagogiques affinées, voire d'un renfort de présence et de compétences pour l'encadrement, ce qui peut nécessiter d'augmenter les temps de préparation et le nombre d'intervenants pour une même intervention (par exemple 1 artiste + 1 éducateur).

Un tableau général peut permettre de mémoriser les critères de variation :

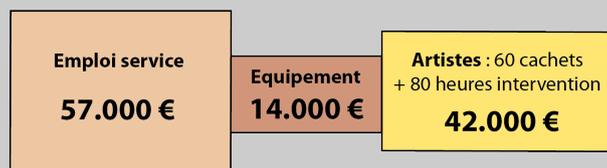


RÉSUMÉ

Un emploi de service (valeurs moyennes)



Surcoûts équipements et interventions d'artistes



Soit 113.000 € annuels

Budget croissants si



CHAPITRE 3

Des outils pour la recherche d'un équilibre des ressources

La consolidation de la plupart des activités culturelles à forte dimension sociale est conditionnée par des financements mixtes associant des ventes de prestations à des cofinancements complémentaires attribués par des organismes publics ou privés.

Le fonctionnement d'institutions culturelles labellisées et conventionnées peut être assuré par une organisation économique à peu près stable et relativement simplifiée.

En revanche, la composition des ressources des associations développant de nouveaux services culturels s'avérera plus complexe, car variable selon le contexte général dans lequel les actions s'inscrivent, en particulier selon leur degré d'adéquation avec les orientations des politiques culturelles et sociales, nationales et locales.

Dès lors, de nombreuses associations connaissent des fluctuations budgétaires importantes d'une année sur l'autre, leurs sources de financement varient, les besoins de renégociation des conventions avec les partenaires sont fréquents...

S'il est difficile d'avancer un modèle idéal d'organisation économique, les quelques outils d'analyse proposés dans ce document permettront aux responsables associatifs et à leurs partenaires de progresser dans la compréhension des besoins économiques d'une activité en fonction de sa nature, de ses qualités, de son rayonnement, de son amplitude et de son efficacité.

Les thèmes traités seront :

- **Identifier l'origine des différentes ressources** (distinction entre usagers, commanditaires et partenaires - variation de composition selon la nature des services)
- **Reconnaître les contextes favorables** (rapport entre niveaux de demande et solvabilité, nombre d'interlocuteurs concernés dans une même structure partenaire)
- **Justifier des services rendus** (instruments de mesure des volumes - préciser le coût de l'unité de service et de l'utilisateur - identifier les besoins de cofinancement sur ces bases)
- **Dresser et comparer les tableaux actuels puis souhaités de composition des ressources** (proportion "raisonnée" de recettes marchandes - comment évoluer vers un système de cofinancement équilibré)
- **Développer des argumentations** (pondérer les résultats selon le stade de développement du service - débattre collectivement des effets induits et de l'utilité sociale)

Un schéma de conclusions est proposé en **Résumé**

Identifier l'origine des différentes ressources

USAGERS, COMMANDITAIRES, PARTENAIRES

Dans l'économie marchande, la réussite d'un produit ou service est liée à l'adaptation de l'offre aux caractéristiques qualitatives et quantitatives de la demande, à la réponse de la clientèle. Mais dans le domaine des services culturels, situés à l'intersection du marché et du service public, la notion de clientèle devient plus floue, et celle de demande plus complexe.

▸ **Publics, usagers**

Un premier niveau de demande correspond aux attentes des usagers, bénéficiaires et destinataires finaux du service, même s'ils n'en sont pas les clients directs. Ainsi, vendre par exemple un spectacle à une Maison des jeunes sans se préoccuper des publics, adhérents ou visiteurs de cet établissement, sous le simple prétexte que la Maison des jeunes est en l'occurrence un client souhaitant offrir un spectacle d'accès gratuit à ses membres, peut conduire à des échecs. Il est utile d'approfondir la connaissance de ces publics pour leur proposer une offre adaptée.

La satisfaction des usagers, leur fréquentation, les effets de l'action culturelle sur les publics, sont logiquement le premier facteur d'appréciation de la réussite d'un service. Mais ici, la "sanction de l'usage" ne suffit pas à pérenniser l'activité puisque les contributions financières des usagers, qui plus est de ceux à revenus modestes pour lesquels les tarifs d'accès sont réduits, ne peuvent couvrir les prix de revient.

▸ **Clients, commanditaires**

Un second niveau de demande est relatif au client ou commanditaire de la prestation, la Maison des jeunes en l'occurrence si nous reprenons l'exemple précédent. Mais il se peut que ce commanditaire ne soit pas en capacité budgétaire de couvrir l'intégralité du prix de revient de la prestation. Une très petite structure, de type association de locataires ou association locale de jeunes, pourrait également souhaiter commander des interventions à une association culturelle sans pouvoir en payer plus de 10% du prix. Dans de telles configurations, les associations intervenantes cherchent à solliciter d'autres sources de crédits auprès de partenaires publics, moins au regard du type de services qu'ils développent qu'à la mission globale qu'ils remplissent sur un territoire, celle-ci comprenant un ensemble plus ou moins large d'interventions auprès de petites structures non solvables et de leurs membres.

▸ **Partenaires**

Un troisième niveau de demande renvoie donc aux divers partenaires, cofinanceurs des activités. Mais les responsables d'institutions publiques ou privées, chargées de la redistribution des richesses, vont prendre des décisions en fonction des orientations politiques et budgétaires qu'ils ont fixées ou doivent appliquer sur la base de directives qui leur sont transmises par leur hiérarchie. Leurs propres représentations du bien commun comme du niveau d'adéquation à celles-ci des services culturels qui leur sont proposés interviennent aussi dans les processus de décision. De plus, la demande de certains partenaires peut s'accompagner de moyens budgétaires insuffisants, une part restante du coût global du service devant être couverte par d'autres interlocuteurs. Or, ceci pose parfois quelques difficultés : des services déconcentrés de l'État peuvent conduire une politique contradictoire avec celle des collectivités locales, et les collectivités développer des projets ne correspondant pas aux lignes budgétaires des crédits d'État.

Ces partenaires attribuent aux associations des moyens selon deux modes principaux :

- **subventions d'équilibre**, dites "non dédiées", pour conforter les moyens structurels des associations et leur permettre de stabiliser une activité de base, si les actions globales de ces associations correspondent à leurs orientations politiques et s'exercent sur leur territoire. On pourrait parler à ce propos de "partenariats structurels".
- **subventions "dédiées"**, c'est-à-dire affectées à un type d'activité particulier (travail en milieu scolaire, interventions dans les zones urbaines sensibles, résidences d'artistes...), qui seront très souvent des **aides sur projets**, relatives à des actions précises, limitées dans l'espace et le temps. Ces aides sont accordées en fonction de programmes thématiques d'intervention préalablement définis par les partenaires. Il s'agit plutôt de "partenariats ponctuels".

La tendance actuelle serait plutôt de réduire les subventions d'équilibre au profit des aides sur projets, ceci facilitant pour les institutions publiques la gestion des budgets et leur variation d'année en année.

LES COMPOSITIONS VARIENT SELON LA NATURE DES SERVICES

On comprend que les notions de "commanditaire" et de "partenaire" gardent des contours imprécis, et peuvent être différemment utilisées. En effet, la relation avec les commanditaires est souvent une relation de partenariat (agir ensemble auprès des publics), et certains partenaires, en particulier ceux qui financent des aides sur projets, restent en quelque sorte des "commanditaires" d'actions spécifiques correspondant à des programmes d'intervention publique.

Néanmoins, nous garderons cette terminologie pour conduire notre analyse des conditions d'équilibrage des ressources, afin d'illustrer la nature du positionnement des divers interlocuteurs par rapport au service : les publics en font "usage", des établissements les "commandent", et des partenaires "soutiennent leur mise en œuvre".

Le schéma de composition des ressources peut comprendre, par conséquent :

Recettes	Participation usagers
	Ventes prestations aux commanditaires
Cofinancements partenaires	Aides sur projets
	Subventions d'équilibre

EXEMPLES

• Organisation de spectacles dans de petites communes

Les ressources se composeront de la billetterie, des quelques marges réalisées sur les ventes de boissons, de la vente d'une prestation à la commune par l'association organisatrice, mais aussi grâce à des crédits complémentaires du Département et de la Région venant en appui de la diffusion de spectacles en milieu rural permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire,

• Ateliers de pratique artistique dans un centre social ou une maison de quartier

Une prestation sera vendue au centre social, et une part de la subvention globale accordée à l'association dans le cadre du Contrat de ville pour mener des actions artistiques et culturelles sur les zones urbaines sensibles sera affectée à cette opération.

• Commentaire

Dans ces deux exemples, la commune rurale et le centre social sont commanditaires, mais une participation des usagers plus ou moins significative est en jeu, et un cofinancement provenant d'autres sources est nécessaire pour atteindre l'équilibre.

• Autres exemples

Des formes d'organisation plus simples existent :

- une salle de spectacle peut fonctionner uniquement sur la base de la billetterie (participation des usagers) et de subventions d'équilibre accordées par la ville,
- une compagnie artistique peut vivre uniquement de la vente de spectacles à des centres culturels et des comités d'entreprises.

Reconnaître les contextes favorables

LE RAPPORT ENTRE NIVEAUX DE DEMANDES ET SOLVABILITÉ

▸ Solvabilité, moyens budgétaires

Bien sûr, l'équilibre des ressources est plus facilement atteint quand les moyens financiers des usagers et des commanditaires sont importants, et plus difficile lorsqu'ils sont faibles car les moyens complémentaires devant être recherchés auprès des partenaires augmentent d'autant.

Le problème posé est généralement le suivant :

- des associations très proches de leurs usagers connaissant bien leurs attentes, leurs besoins et demandes, revendiquent de ce fait qu'une mission globale de service culturel et social leur soit déléguée par les pouvoirs publics. Elles n'hésitent pas, dans certains cas, à développer des actions sans disposer au départ des moyens nécessaires, en espérant que des partenariats se constitueront ultérieurement pour venir renforcer les moyens financiers et rendre possible la pérennisation,
- d'un autre côté, les décideurs (élus, responsables de services déconcentrés de l'État...) doivent gérer leurs budgets, et ne peuvent mettre en place des "droits de tirage" qui permettraient à la moindre initiative associative d'obtenir des cofinancements sans limites pour développer les activités de son choix. De plus, ces décideurs entendent diriger et orienter les services culturels rendus au public, selon les politiques qu'elles ont choisies et dont la légitimité leur est donnée par mandat électif.

▸ Besoins, attentes, demandes

On peut rencontrer, à l'inverse, des configurations où les partenaires des associations vont solliciter de leur part des interventions, sans qu'une demande réelle des usagers ait été suffisamment bien cernée pour aboutir à des résultats significatifs, voire budgétairement équilibrés si des participations d'usagers et des ventes de prestations étaient prévues pour en couvrir le coût.

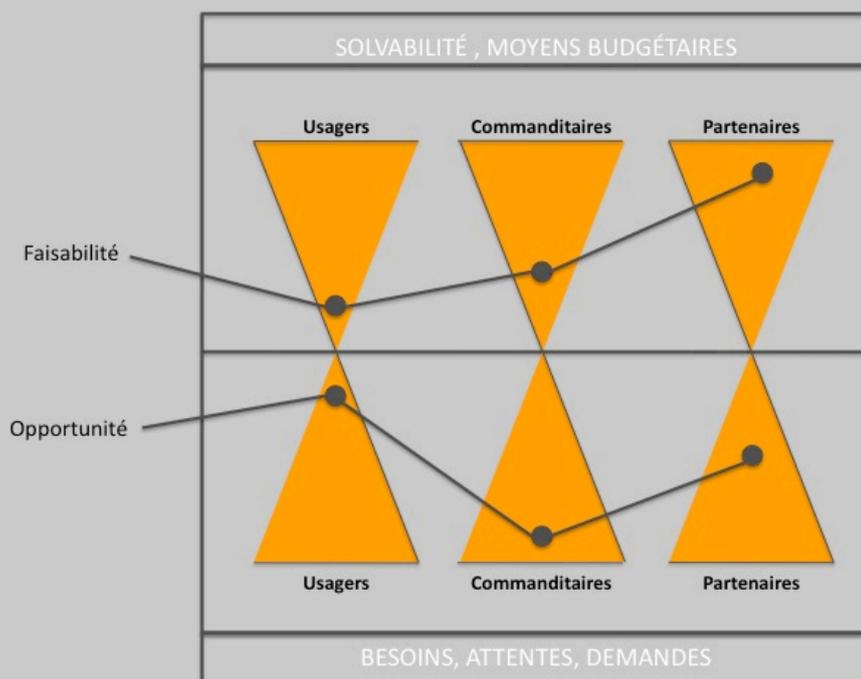
Par conséquent, aux questions de "solvabilité" s'ajoutent donc le paramètre des degrés d'attente et de demande des différentes personnes physiques ou morales concernées par le service, ces deux facteurs déterminant le niveau de difficulté que rencontreront les associations pour parvenir à un montage économique équilibré.

Il est possible d'illustrer en **schéma** le positionnement d'un service vis-à-vis de la solvabilité et du niveau de demande des différentes parties concernées.

On notera que la dénomination "partenaires" s'applique plutôt ici aux partenaires locaux, essentiellement collectivités locales. Les possibilités de contribution des services d'État sont à traiter à part, en évaluant les liens entre le service et les politiques publiques en vigueur.

Nous prenons ici un exemple où le service s'adresse à des usagers et commanditaires peu solvables, d'où un besoin de partenaires disposant de moyens conséquents, ce qui est heureusement le cas.

La demande est surtout forte chez les commanditaires, moindre chez les partenaires, ce qui risque d'engendrer des difficultés pour équilibrer les ressources. De plus, les attentes des usagers ne sont pas significatives, ce qui limite le potentiel d'argumentation pour convaincre les partenaires locaux.



PLUSIEURS INTERLOCUTEURS POUR UNE MÊME INTERVENTION

L'analyse de la demande et la définition des caractéristiques du service se compliquent quand il faut tenir compte du pouvoir décisionnaire des usagers et des attentes des personnels des structures commanditaires.

Une association propose par exemple des interventions artistiques en milieu scolaire. Ses interventions

doivent recueillir l'adhésion des enseignants et de l'inspection académique, et en même temps "fonctionner" auprès des enfants, produire des effets sur leurs apprentissages de la lecture et de l'écriture, et ne pas provoquer d'éventuels rejets ou résistances des parents.

Ainsi, pour la grande majorité des structures étudiées, des objectifs multiples sont affichés par les porteurs de projet, et les services doivent recueillir l'assentiment de différents types d'interlocuteurs pour être validés :

- les usagers ou bénéficiaires directs : spectateurs, stagiaires, écoliers, malades pour des interventions à l'hôpital...
- l'environnement des bénéficiaires : familles, responsables légaux...,
- les commanditaires : directeurs d'établissements, élus ou responsables de services de collectivités...
- les intermédiaires professionnels : éducateurs, enseignants, soignants...,
- les multiples interlocuteurs des organismes partenaires : chargés de mission DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), conseillers Drac (Direction régionale des affaires culturelles), divers élus ou fonctionnaires des collectivités, fondations, entreprises mécènes...

Tous ces intervenants constituent la réalité de la demande à laquelle l'offre doit s'adapter, ce qui relève souvent de la prouesse.

Cette remarque est importante à divers titres :

- la complexité des négociations augmente quand les interlocuteurs dans un même organisme sont nombreux, d'où l'importance de bien connaître la nature des attentes de chacun, de développer des argumentaires cohérents, de ne pas commettre d'erreurs initiales dans la définition des coûts de revient pour ne pas devoir renégocier en permanence, et apparaître comme un acteur associatif qui en demanderait "toujours plus",
- la prise en compte effective des diverses demandes permet de conforter la qualité du service offert, d'évaluer dans les bilans d'activités la manière dont elles ont été satisfaites, et de montrer en quoi certaines interventions sont plus complexes que d'autres, d'où une prestation plus qualifiée et se déployant sur un temps plus long, ce qui devrait déterminer un budget plus conséquent.

Stage d'expression corporelle dans un petit théâtre ouvert à tous

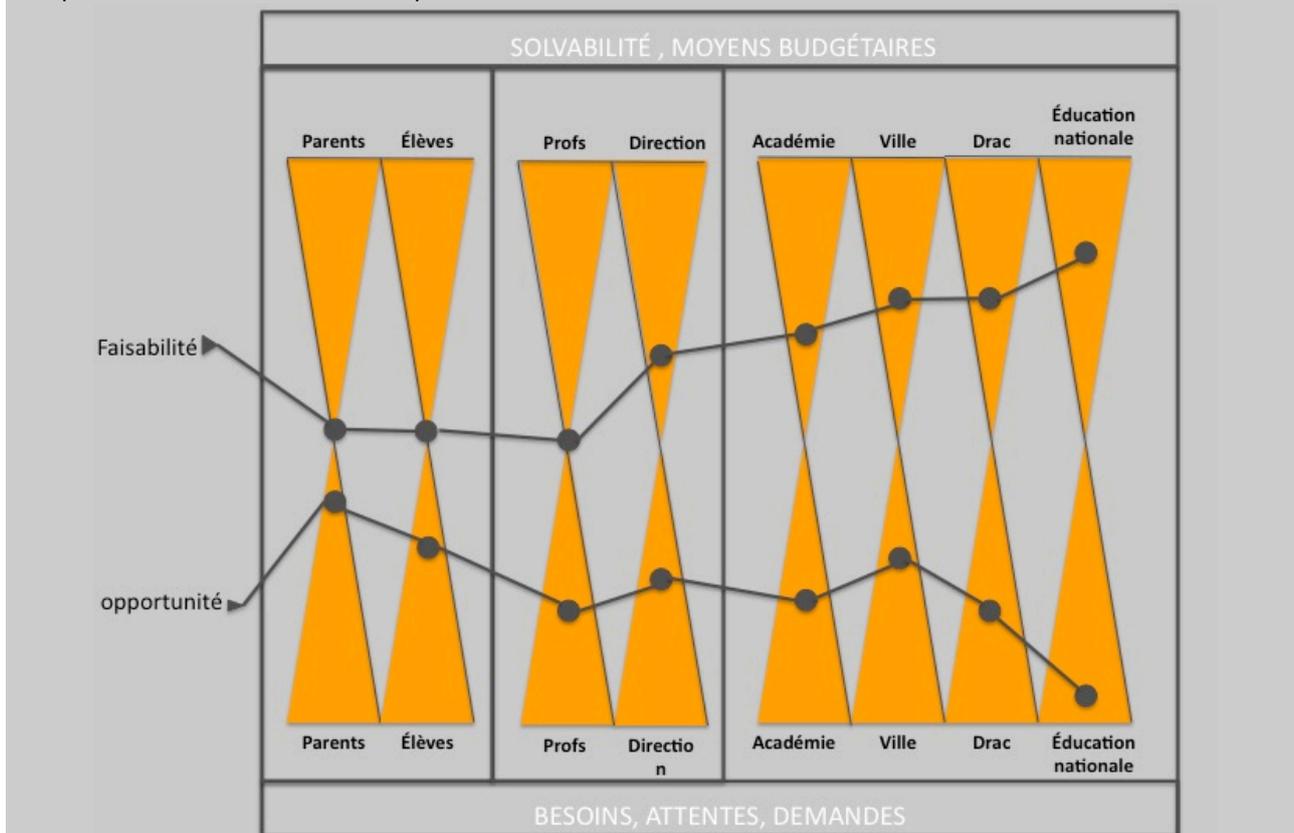
L'association organise le stage dans ses propres locaux, lance une communication, enregistre les inscriptions, effectue sa prestation et en dresse un bilan. Dans ce cas, c'est uniquement la nature des attentes puis ensuite le degré de satisfaction des stagiaires qui entre en jeu, et détermine de leur part l'acceptation du prix du stage qui leur est proposé. Un cofinancement restreint peut être éventuellement accordé par des partenaires pour l'activité de recherche artistique et d'animation globale réalisée par le théâtre sur son territoire.

Interventions en milieu scolaire

Un volant d'heures d'intervention est proposé à des écoles de la ville. Le principe en est négocié avec l'inspection d'académie, un conseiller Drac et les directeurs d'établissements, et les contenus pédagogiques sont affinés avec les enseignants.

La négociation et la préparation de ces interventions sont plus complexes que dans le premier exemple, mais le niveau d'adhésion des divers interlocuteurs va générer et grandement faciliter la mise en œuvre de participations croisées de la ville et des ministères de la Culture et de l'Éducation nationale.

La reprise de notre schéma donnerait pour illustration :



Justifier des services rendus

PRÉVOIR LES INSTRUMENTS DE MESURE DES VOLUMES

Après avoir clairement identifié les niveaux qualitatifs des services rendus et leurs coûts de revient, la question "quantitative" se pose.

Il n'est pas rare que des associations culturelles omettent de préciser dans leurs bilans annuels, activités par activités, les résultats quantitatifs de leurs services rendus.

Si le nombre de spectateurs dans une salle de spectacle est nécessairement comptabilisé en respect des obligations légales (émission d'une billetterie numérotée), générateur de chiffre d'affaires et présenté en résultat dans les bilans, par contre deux types de volumes d'activités sont la plupart du temps pas ou mal précisés :

- les prestations non soumises à droit d'entrée comme les spectacles gratuits ou spectacles de rue,
- les interventions en ateliers où la signature de feuilles de présence par les stagiaires n'est pas obligatoire (comme pour les activités professionnelles de formation) et considérée comme superflue par les responsables associatifs.

▸ Nombre de participants

Dans le premier cas, l'association prestataire aura tendance à considérer que les résultats de fréquentation sont de la responsabilité du commanditaire, et, puisqu'ils n'influent pas sur le prix de vente, n'ont pas lieu

d'être comptabilisés. Mais si un cofinancement public intervient sur cette prestation, comment le justifier si aucune évaluation des résultats de fréquentation n'a été réalisée ? La délivrance de billets à prix nul, ou d'invitations numérotées, n'est pas interdite et permettrait de garder en mémoire les résultats de fréquentation. Ou tout au moins un « comptage » visuel confirmé par deux ou trois observateurs. Pour les spectacles de rue, une estimation, même approximative, reste bien entendu difficile.

› Nombre d'unités de services rendus

Dans le second cas, les associations prestataires ont l'habitude de répertorier les heures-intervenants (nombre d'heures d'intervention réalisées, ou « Unités de prestation ») mais pas les heures-stagiaires (nombre d'heures de présence des stagiaires, des usagers dans les ateliers, ou « Unités de service »). S'il est vrai que par exemple les interventions dans des classes offrent la possibilité de calculer rapidement ces résultats puisque le nombre d'enfants et d'enseignants ne varie pas, il reste que les responsables associatifs en font rarement le calcul, pas plus qu'ils ne présentent les volumes réalisés dans le cadre des ateliers « libres » qu'ils organisent dans leurs locaux, à leur propre initiative.

Il ne s'agit aucunement ici de pousser les associations à organiser des ateliers accueillant le plus de stagiaires possibles pour « rentabiliser » l'heure-intervenant. Rien n'empêche, à l'extrême, de proposer des cours particuliers à un bénéficiaire du RMI par un artiste de très haut niveau si des partenaires publics choisissent d'en financer le coût de revient, voire une part seulement si l'artiste souhaite (et a la possibilité) de réduire considérablement ses tarifs habituels pour apporter sa contribution à des solidarités locales. L'évaluation quantitative n'a bien sûr de sens qu'en référence à la dimension qualitative de l'action.

L'important est néanmoins de le préciser et de l'expliquer, en évaluant de quelle façon ce choix de haute qualité du service (grande compétence de l'intervenant, limitation du nombre de personnes composant le groupe pour augmenter la capacité d'attention de l'intervenant à chaque participant et donc l'efficacité des apprentissages) peut être entendu et soutenu dans le cadre de programmes ou politiques publiques.

RELEVER LE COÛT DE L'UNITÉ DE SERVICE ET DE L'USAGER

Si l'analyse des coûts a permis de définir le prix de revient de l'unité de prestation, ce prix doit donc être mis en référence à « l'usage » du service afin d'apprécier la nature de son affectation.

L'idéal est par conséquent de présenter pour chaque type de service (interventions en milieu scolaire, ateliers pour enfants, ateliers pour les jeunes dans les zones urbaines sensibles, etc.) les prévisions et les résultats selon les deux modes de calcul : les unités de prestation (heures-intervenants) et les unités de services (heures-usagers).

Une autre donnée, issue d'un calcul simple, peut être précisée pour donner une image des services rendus personne par personne, que nous nommerons le « coût usager ».

› L'unité de service comme indicateur

Le volume des unités de service et le prix de revient de chacune d'elle permet d'obtenir une indication sur :

- le **niveau de qualité** du service proposé lorsque sont établis les calculs prévisionnels,
- la fidélité des usagers et le **niveau de réussite** du service lors de la mesure des résultats.

Par exemple, et ce dans un cadre d'intervention similaire quant aux infrastructures et matériels utilisés et aux types d'usagers concernés, un service au prix de revient par heure-usager de 3 € est théoriquement de moindre qualité que s'il atteint 5 ou 6 €.

Et si les prévisions étaient de 4 € quand les résultats grimpent à 6 € alors que le niveau de qualité prévu a été respecté, c'est que la réponse des usagers au rendez-vous n'a pas été celle escomptée.

Il est à noter que l'identification des unités de service est par exemple en vigueur dans le cadre structuré de la formation : des crédits étant apportés sur la base de l'heure-stagiaire, le coût de celle-ci peut être augmenté par diminution du nombre de stagiaires et augmentation du niveau de compétence des intervenants, et les financements ne sont au final accordés que sur la base des feuilles de présence justifiant de la fréquentation du stage.

▸ Le « coût usager » comme instrument de comparaison

Certaines études identifient le coût annuel moyen d'un élève en conservatoire à 1.500 €, valeur qui peut alors servir de comparaison dans le cadre de la création d'une école associative des musiques actuelles.

Mais sur cette question du nombre d'usagers concernés, il peut être difficile d'évaluer le niveau de consommation d'une même personne quand les bases de mesure sont centrées autour de l'unité de service.

Dans une salle de spectacles totalisant 10.000 entrées annuelles, l'existence de 200 abonnements et la délivrance dans l'année de 1.000 entrées au tarif abonné peuvent apporter une première indication, dont la relative imprécision serait totalement levée si le numéro ou le nom d'abonné était relevé à chaque délivrance de billet. Pour les 9.000 spectateurs restants, seules des enquêtes statistiques pourraient permettre de progresser dans la connaissance de la fréquentation individuelle des spectacles, apportant des estimations sur ce point.

De même, il peut être utile de relever la fréquence d'usage de prestations récurrentes : inscription, par exemple, d'une même personne à plusieurs stages successifs.

▸ Le "professionnel portenaire" est-il un usager indirect ?

Enfin, nous conseillons d'identifier, dans la présentation des résultats, le service induit offert par exemple à un éducateur sous l'angle d'un transfert de savoir-faire pédagogiques. Ainsi, une heure d'intervention dans une classe pourra concerner 25 heures-élèves si la classe comprend 25 élèves, et 2 heures-enseignant si en plus de l'heure d'intervention, l'intervenant consacre 1 heure de préparation à un travail avec l'enseignant. Les 25 heures-élèves participent des apports pédagogiques dans le cadre des apprentissages scolaires, quand les heures-enseignants pourraient être considérées comme relevant de la formation continue des maîtres. Dans certains cas en effet, cette distinction pourrait infléchir la composition des financements dans des directions nouvelles.

Stage de création théâtrale

Le stage se déroule à raison de 2 heures par semaine sur 10 semaines où ont été présentes 10 personnes en moyenne. Les ateliers sont encadrés par un comédien-formateur, et un metteur en scène intervient également une fois sur deux, tous les 15 jours.

Résultat

A. Heures usagers pour le jeu d'acteur = 100

Heures comédien-formateur = 10

B. Heures usagers pour la mise en scène = 100

Heures-metteur en scène + formateur = 10

Calculs

Si le prix de revient de l'heure comédien-formateur est de 130 €, et celle du metteur en scène de 180 €, les heures-usagers A ont un prix de revient moyen de 13 €, et les heures-usagers B de 31 €.

En moyenne, chaque heure-usager de cet atelier revient donc à 22 €, pour un volume de 200 heures et un budget global de 4.400 €.

Le prix de revient par usager pour un stage est de 440 €.

Intervenant artistique en milieu scolaire

Sont prévues 20 heures d'intervention dans une classe de 25 élèves et 10 heures supplémentaires de conseil à l'enseignant pour l'élaboration d'un programme de réinvestissement pédagogique de l'intervention artistique.

Résultat

- Heures élèves = 500
Heures intervenants = 20
- Heures enseignants = 10
Heures intervenants = 10

Calculs

Si le prix de revient de l'heure-intervenant est de 130 €, les heures-élèves ont un prix de revient de 5,2 €, et les heures enseignant de 130 €.

Le budget total est de 3.900 €, avec un prix de revient global par élève de 104 € et pour l'enseignant de 1.300 €.

IDENTIFIER LES BESOINS DE COFINANCEMENT SUR CES BASES

Calculer le prix de revient par unité de service permet d'aboutir à des montants indicatifs comparables d'un service à l'autre, et révélateurs de ses "qualités".

Ces montants permettent ensuite d'évaluer les besoins de cofinancement du service à l'unité, et de débattre sur les choix budgétaires en les référant aux niveaux qualitatifs et quantitatifs des services rendus :

- une ville acceptera-t-elle de cofinancer chaque entrée dans une salle de spectacles pour 15 € et le Ministère de la Culture pour 3 € ?
- dans l'exemple du stage de création théâtrale (lire encadré ci-dessus) : la participation des amateurs au stage est de 440 €. Des stages organisés par d'autres compagnies et de même niveau qualitatif mobilisent par ailleurs un niveau de participation de 350 €, ce qui signifie que les tarifs sont déjà élevés et ne pourront pas être augmentés. Dès lors, comment financer les 90 € restant ?

En retour, les montants budgétaires maximum qui seraient éventuellement fixés par les partenaires, peuvent être analysés dans le même registre par les responsables associatifs pour dresser leurs prévisionnels d'activités :

- en cas d'une baisse de 20% de ses subventions d'équilibre, une salle de spectacle devra-t-elle réduire sa fréquence de programmation d'autant ?
- devra-t-elle dans ce cas licencier un salarié ou renégocier des contrats de travail arrivant au terme d'une durée déterminée si les charges de travail de l'ensemble du personnel avaient, l'année précédente, atteint les limites de la capacité de production ?
- faudra-t-il, dans le même temps, louer plus fréquemment la salle à des producteurs pour alléger les charges d'amortissement des équipements ?

Dresser et comparer les tableaux actuels puis souhaités de composition des ressources

Pour illustrer les diverses préconisations méthodologiques proposées dans ce chapitre, nous nous appuyerons à chaque étape sur un exemple simplifié (chiffres établis dans le début des années 2000 revalorisés ici de 30%), que nous appellerons par commodité “Le Lieu” (lire descriptif ci-dessous) :

LE LIEU - DESCRIPTIF

Un **lieu de concert** implanté au centre d’une ville moyenne propose une programmation régulière pour les habitants de l’agglomération et du département. Il développe également des actions spécifiques en lien avec des zones urbaines sensibles périphériques : une part de la programmation est axée sur les goûts artistiques des jeunes des quartiers, et “Le Lieu” accueille des musiciens en résidence pour des interventions en milieu scolaire (notamment dans les quartiers d’habitat social) et l’animation d’ateliers de percussions dans des Maisons des jeunes et des centres sociaux. Pour toutes ces interventions, des “séquences d’animation” sont organisées en journée dans le lieu pour permettre des rencontres avec les artistes, une découverte des installations techniques et des expériences de jeu sur scène devant les familles.

LA PROPORTION “RAISONNÉE” DE RECETTES MARCHANDES

▸ Participation des usagers ou “ventes à des particuliers”

Pour évaluer les perspectives économiques de pérennisation des activités, il est utile de dresser, service par service, un tableau de la composition des ressources qui devraient idéalement être collectées pour assurer l’équilibre, en procédant par étapes.

Le premier exercice, le plus évident, consiste à isoler, pour l’activité, le niveau des ressources marchandes obtenues et de les comparer aux résultats d’autres associations proposant les mêmes services, pour affirmer avec une bonne argumentation si celles-ci peuvent ou non augmenter.

Ces recettes sont constituées des droits d’entrée (spectacle, exposition), complétées parfois par des ventes complémentaires (boissons, publications, tee-shirts, espaces publicitaires sur les affiches ou les programmes, etc.) ou des participations horaires ou forfaitaires (stages, cours).

Elles peuvent être nulles si le choix est celui de la gratuité, et que ce choix se justifie au regard de la solvabilité des bénéficiaires ou des intentions des commanditaires et/ou partenaires.

S’il n’existe pas de vente complémentaire de prestations à des commanditaires (communes, établissements sanitaires ou sociaux...), la part restant à couvrir du prix de revient est répartie entre divers cofinanceurs, et est intéressante à identifier dans son ensemble. Une analyse ultérieure permettra en effet de vérifier si elle est ou non couverte financièrement, garantie sur la durée, et susceptible d’évolution en cas d’extension des volumes ou niveaux qualitatifs d’activités.

LE LIEU – RECETTES « CONCERTS »

Budget

Pour la salle de concert, le budget total de l’activité de diffusion s’élève à 330.000 €, pour un résultat de 10.000 spectateurs. Le prix de revient par spectateur est donc de 33 €.

Recettes marchandes

Les recettes de billetterie et de ventes de boissons sont de 110.000 €, soit 11 € en moyenne par spectateur.

Commentaire sur les recettes

Ces résultats (prix de revient moyen par spectateur et proportion des participations des usagers) sont semblables à plusieurs autres salles de concert à la gestion saine et éprouvée depuis de nombreuses années dans un contexte de ville moyenne semblable au cas étudié. L'association étudiée elle-même programme depuis plusieurs années, et connaît des résultats de fréquentation stables. Par conséquent, le prix de revient ne pourra pas être diminué, et les recettes ne pourront pas être augmentées.

Besoins de cofinancements

220.000 € devront donc intervenir en cofinancement, et toute augmentation de la fréquence de programmation nécessitera une évolution concomitante de ces cofinancements (28 € par spectateur supplémentaire).

Les besoins évoluent si les volumes de services augmentent

Si ces 10.000 spectateurs sont réalisés sur 50 dates de programmation, chaque date accueille en moyenne 200 spectateurs (taux de fréquentation de 50% pour cette salle de 400 places). Toute date supplémentaire devra donc recueillir un cofinancement de l'ordre de 4.400 €.

• Commentaire

Ces modes de calcul doivent bien sûr être affinés en fonction des situations, et en tenant compte des problèmes de seuils. Par exemple, programmer plus souvent limite la part pour chaque spectacle des moyens d'exploitation puisque ceux-ci sont fixes. Mais néanmoins, des renforts de personnel vont être eux aussi nécessaires pour assumer les surcharges de production. À partir de quel niveau de production supplémentaire un emploi permanent pourra-t-il être créé ?

Des seuils d'équilibre doivent donc être calculés et recherchés par les associations, pour réévaluer les indicateurs moyens que nous proposons de manière plus précise.

Mais garder de telles bases simplifiées de calcul devrait permettre de mieux visualiser les perspectives de développement d'activités, et d'utiliser des ordres de grandeur pour faciliter la compréhension des partenaires sur l'économie de l'activité et donc la négociation.

▸ **Ventes de prestations aux commanditaires**

Les commanditaires sont-ils en incapacité de couvrir le total du prix de revient ? Divers cas de figure peuvent se rencontrer où ce problème est réel.

Ce peuvent être des établissements sociaux dont les budgets disponibles pour commander des interventions artistiques et culturelles sont insuffisants, quand il existe néanmoins une demande des partenaires pour intervenir dans ces établissements (que par ailleurs ils financent eux-mêmes bien souvent).

Ce peut être aussi un hôpital, par exemple, dont la direction considère qu'elle ne peut dépasser un certain seuil pour les rémunérations des musiciens classiques venant donner des représentations dans l'établissement, le personnel hospitalier risquant de ne pas comprendre ni accepter de telles dépenses quand les besoins d'embauche de personnels soignants en renfort seraient attendus. Par contre, le Ministère de la Culture, dans le même temps, souhaite accompagner dans le cadre d'un programme d'État des interventions de haut niveau artistique à l'hôpital, et peut prendre en charge le complément de prix.

Enfin, il arrive que des structures culturelles sollicitent des associations de quartier pour développer avec elles des programmes d'action culturelle correspondant à leur mission de service public, sans qu'il soit possible de leur demander rétribution pour ce service. Par exemple, une structure propose à une association de femmes d'un quartier d'assister à des lectures de textes par des comédiens avant la représentation d'un spectacle, afin de produire au travers de cette rencontre le désir de ces femmes d'assister au spectacle avec leurs familles. Non seulement la structure culturelle ne peut demander

rémunération à l'association de femmes pour ce service, mais de plus elle peut aller jusqu'à proposer à l'issue de cette rencontre des systèmes de solvabilisation pour réduire les difficultés d'accès : entrées à tarif réduit voire invitations proposées aux femmes de l'association, dont le complément de prix sera pris en charge par des partenaires.

Idéalement, ces limites dans le niveau de participation des commanditaires devraient se comparer aux pratiques et réalités sur d'autres territoires, pour évaluer si un espace de négociation pour rehausser ce niveau à un degré plus élevé est possible. Dans le cas contraire, si le juste prix de vente de la prestation paraît atteint et peut être argumenté, il reste à analyser dans quelle mesure des partenaires publics ou éventuellement privés peuvent couvrir la part restante du prix de revient.

À noter que les ventes de prestation peuvent parfois concerner une commande associant deux services différents : un centre social commande un spectacle mais aussi l'organisation d'un atelier d'encadrement de pratiques amateur, qui sont deux services distincts proposés par l'association. Dans ce cas, le montant global de la facture peut donc être découpé et la part liée au spectacle affectée au service "diffusion", la seconde au service "ateliers".

LE LIEU – RECETTES « INTERVENTIONS »

Le juste prix pour les commanditaires

Dans les MJC et centres sociaux, une participation modique est demandée aux usagers, qui totalise annuellement 8.000 €. 300 heures d'ateliers ont été délivrées avec une moyenne de 10 participants par groupe, soit 2,7 € de participation des usagers pour chaque heure d'atelier. Les établissements également ont réglé des factures relatives à l'organisation des ateliers pour un montant total de 21.000 €, soit 70 €/h. Les négociations ont été bien conduites, les prix correctement fixés par rapport à la solvabilité des commanditaires qui ne pourraient assumer une facturation plus importante. Mais le prix de revient est supérieur. Il faut une heure de coordination pour une heure d'intervention, chaque heure de coordination ayant un coût de 60 €, et le coût de l'intervenant artistique est en moyenne de 180 € de l'heure. Soit un budget de 72.000 € (240 € de l'heure).

Les commanditaires et certains partenaires ont fixé leurs montants de participation

Dans les écoles, par contre, aucune participation n'est demandée aux élèves pour les interventions de musiciens mais les établissements scolaires et l'Éducation Nationale participent aux frais à hauteur de 16.000 € dans l'année. 20 classes sont concernées, pour une moyenne de 12 heures d'intervention artistique dans chacune d'elles. Soit 6.000 heures/élèves, et 240 heures d'intervention, ce qui donne un budget total, sur la base coût de revient à 240 €, de 57.600 €. Ces budgets correspondent à des forfaits préalablement fixés par l'Éducation Nationale et ne pourront être augmentés. Le prix de revient est le même que pour les interventions en MJC.

Conclusion

Les ventes de prestations pour les interventions "extra-muros" sont donc au total de 37.000 € et les participations d'usagers de 8.000 €, avec une répartition des ventes de prestations aux commanditaires de :

- 16.000 € pour le sous-ensemble "interventions en milieu scolaire" (soit 23% du prix de revient),
- de 21.000 € pour le sous-ensemble "ateliers" ; soit 29.000 € au total de recettes marchandes (en associant les participations d'usagers) qui couvrent 42% du prix de revient de ce sous-ensemble.

COMMENT ÉVOLUER VERS UN COFINANCEMENT ÉQUILIBRÉ ?

Les apports des partenaires publics et privés sur le fonctionnement d'un service culturel à forte dimension sociale représentent, dans de nombreux cas, la part la plus importante du budget, allant jusqu'à couvrir

plus de 90% du prix de revient quand ce service rejoint les objectifs des politiques de démocratisation culturelle, de lutte contre l'exclusion, de développement socio-économique des zones urbaines sensibles, d'insertion sociale et professionnelle des jeunes...

Il s'agit donc du problème le plus délicat, où la méconnaissance des dispositifs institutionnels comme des orientations politiques et centres de préoccupation des décideurs, peut aboutir à des erreurs d'appréciation quant aux possibilités de pérennisation d'un service sur un territoire.

Certes, des responsables associatifs entendent développer de nouveaux services répondant à des besoins insatisfaits, et encore insuffisamment pris en considération par les politiques publiques, pour en faire état par la suite auprès de partenaires et revendiquer, justement, une nouvelle prise en compte.

Nous avons pu constater que sur un même secteur d'activité, différentes expériences associatives étaient accompagnées par des dispositifs partenariaux très différents, et selon des montants variables qui ne présentaient aucune cohérence apparente vis-à-vis des aspects qualitatifs et quantitatifs des services rendus.

Dès lors, il semble important de trouver un mode d'analyse de ces divers modes et montants de contributions, pour mieux comprendre les facteurs qui vont conditionner la pérennisation du service. Si l'activité connaît une situation de fragilité et d'instabilité chronique, il convient d'en cerner les raisons, puis d'évaluer les possibilités de rééquilibrage.

Dans ce but, nous proposons aux associations culturelles un exercice en trois temps :

- 1- établir le tableau de répartition actuelle des ressources,
- 2- construire une répartition idéale en fonction de critères argumentés,
- 3- évaluer les chances de progresser vers cette configuration idéale, et en fonction d'elle, adopter une stratégie de renégociation et/ou de restructuration de l'association avec révision de ses objectifs

ÉTABLIR LES RÉPARTITIONS ACTUELLES DES SUBVENTIONS

Dans la première partie de ce document intitulée "Établir la situation économique de l'association culturelle", nous avons présenté la méthode générale de segmentation, de mise en place des comptes analytiques, de calcul du prix de revient et de mise en place du tableau de ressources.

C'est donc bien activité par activité qu'il convient d'établir la répartition des financements, ce qui peut poser problème selon l'origine de ces ressources : si les participations des usagers sont plus facilement affectées aux activités auxquelles ils ont participé (encore que des situations complexes puissent exister, comme une cotisation ou un "droit d'entrée" facilitant l'accès à divers services proposés par l'association), les ressources non marchandes sont à répartir avec précautions :

- les **subventions dédiées** couvrent parfois plusieurs services, mais peuvent aussi concerner une catégorie spécifique d'établissements dans lesquels s'organisent les interventions, soit un sous-ensemble du service qu'il sera important d'isoler ; une compagnie, par exemple, organise des ateliers théâtre dans des MJC, des centres de loisirs et des écoles, et reçoit des aides de l'Éducation Nationale et de la Drac pour les interventions en milieu scolaire ; il lui faudra par conséquent établir un bilan charges/produits sur ce sous-ensemble de son service d'ateliers de pratique ;
- les **subventions d'équilibre**, quant à elles, posent le plus de difficultés quant à leur affectation, précisément parce qu'elles ne sont pas dédiées à un service déterminé ; le plus simple alors, pour un premier tableau de répartition, consiste à les ventiler sur les différentes activités selon les pourcentages que représentent les budgets de ces activités par rapport au budget global.

Nous conseillons de ne ventiler les subventions d'équilibre qu'après affectation des valeurs des apports non monétaires ainsi que des aides à l'emploi, lesquels sont directement liés à certains montants de charges composant le prix de revient du service.

LE LIEU – AFFECTATION DES SUBVENTIONS

Répartition des apports non monétaires

20% des temps d'utilisation de l'équipement sont dédiés aux invitations des scolaires et des jeunes dans le lieu, à égale répartition entre le sous-ensemble "interventions scolaires" et le sous-ensemble "ateliers". Cet équipement étant mis à disposition par la commune, et la valeur locative ayant été valorisée dans les comptes de charges à 30.000 €, vont s'inscrire en "produits" 6.000 € dans la part de financement apportée par la ville sur les activités d'interventions "extra-muros", dont 3.000 € pour les interventions en milieu scolaire et 3.000 € pour les ateliers. Le reste, 24.000 €, sera la valorisation de la mise à disposition pour l'activité de diffusion.

Répartition des aides à l'emploi

Un médiateur salarié en emploi associatif régional travaille à plein-temps sur la coordination de ces activités, soit 1.000 heures productives dans l'année pour accompagner les artistes intervenants, préparer, suivre et dresser les bilans de ces interventions avec les enseignants, les éducateurs et leurs directeurs d'établissements. L'analyse de ses temps de travail a permis de mesurer que la répartition est de 2/3 pour les interventions en milieu scolaire et de 1/3 pour les ateliers en MJC et centres sociaux. L'aide à l'emploi de la Région étant sur l'année de 9.000 €, la répartition du financement sur les ateliers sera de 3.000 €, et sur les interventions scolaires de 6.000 €.

Sur l'activité de diffusion, un salarié est chargé de la programmation et de l'accueil, sur les mêmes bases salariales et les mêmes source et niveau d'aide à l'emploi.

Répartition des "différentiels de salaire"

Par manque de moyens budgétaires suffisants, le salaire de ce médiateur dont le travail, au bout de trois ans d'expérience, est efficace et compétent, est toujours au Smic, quand l'évaluation interne du rapport qualification/rémunération a fixé l'objectif à 1,6 Smic, ce niveau espéré de rémunération étant intégré dans les charges pour donner de l'économie du service une représentation plus juste et cohérente. Ce "différentiel de salaire" est environ de 15.000 € charges comprises sur le poste. Sa répartition sur le "scolaire" est de 10.000 €, et sur les ateliers de 5.000 €.

Le chargé de programmation et d'accueil étant sur les mêmes bases, l'évaluation est également de 15.000 € sur l'activité de diffusion.

NB : *rappelons que ces montants ne peuvent en aucun cas être intégrés dans la comptabilité de l'association, et ne représentent qu'un procédé permettant, lors de la présentation de comptes de résultats analytiques simplifiés, d'afficher clairement le problème des niveaux de rémunération et leur nécessaire évolution pour garantir une qualification et une pérennisation du service.*

Répartition des subventions dédiées

La Drac finance annuellement les activités du lieu de concert à hauteur de 78.000 €, et l'arrêté de subvention stipule que, sur cette somme, 11.000 € sont consacrés aux interventions en milieu scolaire. Ces 11.000 € sont donc considérés comme "dédiés" et affectés dans leur intégralité aux produits liés à ce sous-ensemble du service d'interventions.

L'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE) apporte quant à elle une subvention de 18.000 € clairement affectée aux interventions extra-muros, qui recouvrent les interventions en milieu scolaire et les ateliers en MJC et centres sociaux. L'analyse des coûts de revient ayant établi une répartition budgétaire globale de 50% sur les activités scolaires et de 50% sur les ateliers, la subvention de l'ACSE est répartie au prorata soit 9.000 € sur chaque activité.

Répartition des subventions non dédiées

La ville où le lieu est implanté finance à hauteur de 130.000 € le fonctionnement de l'équipement pour l'ensemble de sa démarche. Et les 67.000 € restants de la Drac, n'étant pas précisément dédiés, pourraient donc concerner autant la diffusion que les ateliers. Néanmoins, il reste clair que la politique de la Drac sur la Région où le lieu est implanté, consiste plutôt, même si cette donnée n'est pas inscrite dans l'arrêté de subvention, à soutenir la diffusion de spectacles vivants. Il est donc choisi d'affecter la totalité de ces 67.000 € à l'activité de diffusion, la subvention municipale dite "d'équilibre" venant alors couvrir les soldes des budgets des diverses activités.

Mais il s'avère que cette subvention de la ville ne couvre pas la totalité du solde, un déficit de **4.600 €** étant enregistré sur l'exploitation annuelle. Les ateliers et interventions scolaires étant assez bien organisées économiquement, d'une part, et la diffusion manquant de financements de la ville au regard du fonctionnement d'autres salles de même nature (37% du budget dans notre cas, quand le rapport est plutôt entre 40 et 60% pour d'autres salles au fonctionnement stable implantées sur d'autres villes moyennes), il est choisi d'imputer ce déficit sur la diffusion.

Le tableau de composition actuelle des ressources pour "Le Lieu" est donc :

BUDGET "LE LIEU"	DIFFUSION	INTERVENTIONS		TOTAUX
		Scolaires	Socio-éduc.	
CHARGES	330 000	57 600	72 000	459 600
RECETTES	110 000	12 000	29 000	151 000
Particip. Usagers	110 000		8 000	118 000
Ventes prestations	0	12 000	21 000	33 000
- Ecoles, FN		12 000		12 000
- MIC, CS			21 000	21 000
SUBVENTIONS	191 400	29 600	35 000	256 000
- DRAC	67 000	11 000		78 000
- ACSE		9 000	9 000	18 000
- VILLE	124 400	9 600	26 000	160 000
Subventions ville	100 400	6 600	23 000	130 000
Apport locaux	24 000	3 000	3 000	30 000
AIDES A L'EMPLOI	24 000	16 000	8 000	48 000
- Emploi associatif	9 000	6 000	3 000	18 000
- Différentiel salaires	15 000	10 000	5 000	30 000
TOTAL PRODUITS	325 400	57 600	72 000	455 000
Résultat	-4 600	0	0	-4 600

Ce tableau identifie à part, sous la rubrique "Emploi", les subventions correspondant aux aides de la Région sur des postes, ainsi que l'évaluation des salaires complémentaires à verser aux salariés pour espérer pérenniser le service.

▸ **Construire une répartition idéale en fonction de critères argumentés selon les centres de préoccupation des partenaires**

Si les participations des usagers et les ventes de prestations ont atteint leur seuil maximal, et que les besoins de cofinancements publics restent importants, l'essai de répartition idéale des cofinancements va constituer le point nodal de l'analyse des conditions de pérennisation.

- Dans un **premier temps**, il est nécessaire d'ôter du plan de ressources actuel les postes qui devraient être couverts à terme par d'autres ressources, identifiées dans la rubrique "emploi" : les aides à l'emploi s'il est prévisible voire certain que celles-ci cesseront bientôt, les "différentiels de salaires" s'il est impératif d'établir des niveaux de rémunération décents pour limiter les "turn-over" sur les postes et stabiliser un personnel qualifié capable d'assurer le niveau de qualité demandé par les usagers, les commanditaires et les partenaires.

- Dans un **second temps**, il est utile de chercher à préciser des critères de reconnaissance des catégories de publics et de territoires concernés, et si possible les effets produits par le service sur ceux-ci. C'est l'exercice le plus difficile, le plus délicat, parfois décourageant au vu de la complexité des données à traiter, mais toute avancée en ce sens permet aux responsables d'entreprises associatives de développer des argumentaires plus convaincants et plus précis, voire de comprendre qu'un nouveau partenaire pourrait logiquement être contacté et sollicité pour asseoir la consolidation.

La principale question à se poser serait la suivante : les publics auxquels on s'adresse sont-ils ceux qui correspondent aux critères de financement des partenaires publics et privés qui soutiennent l'activité ?

Ainsi, la programmation d'une salle de spectacles peut accueillir des habitants d'une commune voisine qui ne cofinance pas le service, le complément de prix étant donc pris en charge par la commune d'accueil.

D'un autre côté, il est possible que la commune d'implantation ait les moyens d'assumer des charges dites de centralité, quand la commune voisine ne disposerait pas des moyens suffisants pour participer au cofinancement du service. De plus, la salle de spectacle participe au rayonnement et à l'attractivité de la commune sur laquelle elle est implantée, et donc lui bénéficie en retour. Il serait donc par conséquent irrecevable de proposer à la commune voisine une participation au prorata du nombre de ses habitants fréquentant la salle et sur un pourcentage du prix de revient des billets d'entrée identique.

Néanmoins, la connaissance de la provenance des publics reste utile pour ouvrir des espaces de

négociation : systèmes de réduction pour les habitants de communes apportant un complément de prix pour leurs administrés, intervention potentielle des regroupements communaux s'il en existe, participation souhaitée des conseils généraux et régionaux si le rayonnement de l'activité atteint ces dimensions, justification plus claire d'une mobilisation de crédits politique de la ville si une part significative des spectateurs est issue des zones urbaines sensibles.

Pour les salles de spectacles, cette connaissance affinée du public est un peu compliquée, puisqu'elle nécessite, en dehors des formules d'abonnement, des enquêtes à l'entrée ou la sortie des spectacles. Pour l'organisation de spectacles dans des établissements réunissant leurs propres publics, ou l'organisation d'ateliers dans le cadre desquels des informations de base sur l'identité des stagiaires peuvent être demandées, ces renseignements sont plus simples à regrouper.

Quant aux catégories de publics réputés "difficiles", leur caractérisation reste beaucoup plus délicate puisqu'elle fait intervenir des critères discriminants, mettant en exergue des facteurs de relégation sociale. Les bilans d'activités ont néanmoins besoin d'en rendre compte sur la base d'indicateurs, en identifiant par exemple le type d'environnement concerné : travail en zone d'éducation prioritaire, dans des centres de jour de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, des hôpitaux, des centres sociaux implantés dans des zones urbaines sensibles...

LE LIEU – REEQUILIBRAGE

Suppression des aides à l'emploi et différentiels de salaires

À la relecture du tableau de répartition actuelle des ressources, et compte tenu du fait que l'analyse a montré une impossibilité d'augmentation des ressources marchandes, on constate rapidement que des cofinancements complémentaires de partenaires seront nécessaires selon les niveaux suivants : 28.600 € pour l'activité de diffusion (aide emploi + différentiel salaire + déficit), 16.000 € sur les interventions scolaires, 8.000 € pour les ateliers en MJC et centres sociaux.

Rééquilibrage des répartitions des financements actuels

Cet exercice est bien sûr périlleux puisque la majorité des subventions accordées aux associations culturelles sont soumises au principe de l'annualité budgétaire et ne sont pas automatiquement reconductibles. Il est néanmoins supposé ici que les partenariats établis sont forts et seront reconduits d'année en année.

- Dans notre exemple, la participation de la DRAC ne semble pas pouvoir évoluer. Les aides à la diffusion représentent 20% du budget, et les sommes accordées aux interventions scolaires sont calculées en fonction de forfaits établis par rapport au nombre de classes concernées et au nombre d'heures d'intervention proposées.
- Sur l'ACSE, par contre, l'analyse des publics concernés par les interventions montre qu'un tiers des interventions en classes et deux tiers des ateliers sont organisés dans des établissements implantés dans des zones urbaines sensibles. L'ACSE soutenant des projets concernant les travailleurs immigrés et leurs familles, il est considéré que cette situation géographique rejoint les préoccupations de ce partenaire. Ce sont donc ces rapports de 30% et 70% qui vont être utilisés dans la répartition "idéale" (et non 50/50 comme dans notre première répartition).

Recherche de nouveaux partenaires

Les interventions en ZUS, ainsi qu'un travail de diffusion s'intéressant aux goûts esthétiques des jeunes des quartiers (qui représentent 15% de la programmation), oriente vers une recherche de cofinancements complémentaires au titre de la Politique de la ville. Des expériences similaires montrent au responsable de notre association qu'une proportion de 5 à 10% des budgets d'activité pourrait, dans un tel cas, être issue de ces lignes de crédits État/région et collectivités locales. De premiers contacts avec les élus et la mission ville de la Préfecture permettent d'espérer bientôt une participation. Les prévisionnels vont alors faire état d'une contribution théoriquement réaliste au vu des activités conduites et des premières réactions des partenaires, d'un montant de 30.000 €, à répartir approximativement au prorata des masses budgétaires sur les différentes activités et en rééquilibrant selon la densité des actions sur les zones sensibles, soit 60% sur la diffusion, 10% sur les interventions scolaires, 30% sur les ateliers.

Renégociation avec les partenaires principaux

La ville d'implantation étant le principal partenaire de l'association depuis la création de l'équipement, une estimation est réalisée des contributions qu'elle pourrait apporter pour équilibrer les budgets des diverses activités.

- On s'aperçoit la disparition des aides à l'emploi et le rétablissement de niveaux de rémunération corrects, sa participation augmente de manière importante pour les interventions scolaires et les ateliers. Si toutes les écoles ne sont pas installées sur la ville, il est nécessaire de négocier avec les communes d'implantation de ces écoles. Une participation du Conseil général peut être éventuellement sollicitée, appuyée par les élus municipaux (qui n'est pas prise en compte ici). Dans le cas où la Ville n'admettrait pas ces augmentations, et où aucun financement complémentaire ne serait trouvé, une révision à la baisse du volume et/ou de la qualité des interventions devrait alors être envisagée par les responsables associatifs.

- Sur l'activité de diffusion, la part de la Ville augmente, mais pour ne représenter au bout du compte que 41% du budget de cette activité, ce qui correspond aux parts municipales des villes moyennes qui soutiennent l'activité de salles de concert au fonctionnement stable. En utilisant de telles comparaisons, cette augmentation devrait être négociable, et déterminerait alors la pérennisation de l'activité.

À l'inverse, en cas de refus d'augmentation des budgets alloués, une révision de la fréquence de programmation serait peut-être à porter à l'ordre du jour, mais cette réduction d'activité pourrait aller à l'encontre d'une stabilisation de l'emploi.

Le tableau de **composition recherchée** des ressources, devenant un instrument de renégociation, aura donc été le suivant :

BUDGET "LE LIEU"	DIFFUSION	INTERVENTIONS		TOTALS
		Scolaires	Socio-éduc.	
CHARGES	330 000	57 600	72 000	459 600
RECETTES	110 000	12 000	29 000	151 000
Particip. Usagers	110 000		8 000	118 000
Ventes prestations	0	12 000	21 000	33 000
- Ecoles, FN		12 000		12 000
- MJC, CS			21 000	21 000
SUBVENTIONS	220 000	45 600	43 000	308 600
- DRAC	67 000	11 000		78 000
- ACSE		6 000	12 000	18 000
- Politique de la ville	18 000	3 000	9 000	30 000
- VILLE	135 000	25 600	22 000	182 600
Subventions ville	111 000	22 600	19 000	152 600
Apport locaux	24 000	3 000	3 000	30 000
TOTAL PRODUITS	330 000	57 600	72 000	459 600
Résultat	0	0	0	0

Développer des argumentations

PONDÉRER SELON LE STADE DE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE

▸ Les trois premières années correspondent à une phase d'émergence

Face à la complexité du montage d'activités nécessitant des négociations avec de multiples interlocuteurs et une prise en compte progressive des demandes tant sociales que politiques et institutionnelles, les associations culturelles (tout comme de nombreux services d'utilité sociale se développant sur d'autres secteurs d'activité) ont besoin de temps de réflexion, de maturation et d'expérimentation avant d'entrer dans des phases de réel développement d'activités.

Nos observations nous ont conduit à pointer le fait que les montages nécessitent souvent, en préalable des trois années requises pour stabiliser le démarrage d'une entreprise traditionnelle, deux années supplémentaires pour concevoir le service, le tester et réunir les adhésions croisées autour de son intérêt et sa pertinence. Ces phases sont les suivantes :

- Année 1 : phase de conception
- Année 2 : phase d'expérimentation
- Année 3 : phase de lancement
- Années 4 et 5 : phase de développement

Les trois premières années représentent la phase de l'émergence du service, et les années 4 et 5 la phase du développement, pendant laquelle se préparent les plans de pérennisation.

Pour cette seconde phase dite de "développement", l'ensemble des modes de calcul proposés dans ce chapitre méthodologique sont applicables sans réserves particulières, les montées en charge d'activités devant idéalement s'accomplir dans un contexte de partenariat au mieux négocié, les commanditaires étant en mesure d'accompagner les variations qualitatives et surtout quantitatives des services d'année en année.

En revanche, pendant la première phase dite "d'émergence", l'analyse de l'économie de l'activité peut être révisée en tenant compte des besoins propres aux travaux de conception, d'expérimentation et de lancement.

▸ En phase d'émergence, les besoins en ingénierie et en soutien aux postes d'encadrement sont plus forts

Diverses analyses sur le développement de nouveaux services amènent aux évaluations suivantes :

- **Conception** (année 1) : pour garantir la pertinence sociale et économique des prestations fournies, et dans ce but procéder à une large consultation des usagers et des partenaires potentiels du service, les porteurs de projet ont à développer un important travail non directement productif, correspondant d'une certaine manière à l'activité de recherche/développement d'une entreprise traditionnelle.
- **Expérimentation** (année 2) : pour réaliser les premiers essais, établir les prix de vente et valider les aspects qualitatifs des prestations, les modes de facturation et de conventionnement, analyser les aspects juridiques et fonctionnels, des actions ponctuelles sous forme de tests sont préparées, montées, puis évaluées.
- **Lancement** (année 3) : le besoin d'un encadrement compétent, qui s'avère crucial à ce moment, est presque toujours largement sous-estimé, mais ce problème tend à s'estomper dans certains cas. On note, par exemple, que les collectivités locales développant des projets de scènes de musiques actuelles prennent de plus en plus le parti de rémunérer un directeur qualifié plusieurs années avant l'ouverture de l'équipement pour en bâtir la préfiguration, soit dès la phase initiale de conception du projet.

▸ **En phase d'émergence, une baisse des résultats quantitatifs et d'éventuelles réductions temporaires de prix sont possibles**

Pendant les deux ou trois premières années d'activité, les volumes de services rendus sont réduits pour prendre le temps des premières négociations avec les partenaires, de la communication du nouveau service auprès des publics et commanditaires potentiels, de la mise en place des actions tests, de l'évaluation qualitative de leurs résultats et des perspectives qui y succèdent en fonction des succès ou échecs enregistrés.

Si la quantité de travail effectué par rapport aux volumes de services rendus sera proportionnellement plus importante que dans la phase de développement, il reste que ce travail et donc ces moyens initiaux engagés apporteront les bases d'un service structuré et augmenteront par la suite ses chances de pérennisation.

Pendant cette période également, il est possible que les participations des usagers et les tarifs de ventes de prestations aient été diminués par rapport au prix qui garantira ultérieurement le maintien d'une part significative de recettes marchandes. Il importe, si c'est le cas, de l'expliquer clairement aux usagers et commanditaires, voire de l'exprimer contractuellement en leur proposant par exemple des facturations mentionnant le prix réel de la prestation, duquel sera déduit un pourcentage de réduction à titre promotionnel ou de "lancement".

Dans l'analyse économique des activités d'une association, il importe donc de prendre en compte cette dimension du stade de développement du projet.

L'une des difficultés reste de **bien identifier les phases dans lesquelles se trouvent chacun des services étudiés**, d'où l'importance d'une répartition analytique des budgets et des ressources. Par exemple, des équipements culturels de proximité qui ont une activité de diffusion de spectacles rôdée depuis plusieurs années peuvent un espace multimédia qui, quant à lui, se situe dans une phase d'émergence, même si la consolidation du service sera facilitée grâce à l'existence préalable de l'équipement et la connaissance du projet culturel global de cette structure culturelle par un public nombreux.

DÉBATTRE DES EFFETS INDUITS ET DE L'UTILITÉ SOCIALE

▸ **Les "retombées économiques"**

La mise en œuvre d'activités culturelles a des incidences économiques sur le tissu local, et génère (comme toute entreprise) des contributions à la solidarité nationale, notamment grâce à la TVA et aux charges sociales liées aux emplois, les frais de personnel étant le poste budgétaire le plus important dans les entreprises de service.

Pour construire des argumentaires sur l'exploitation et les effets des subventions, certains responsables associatifs et observateurs ont réalisé des estimations chiffrées sur plusieurs points, en associant à l'économie générée par l'activité et l'afflux de visiteurs les prélèvements obligatoires :

- La **consommation** "externe" des usagers : certaines activités culturelles sont susceptibles de retours directs sur l'économie locale, bien connue dans le cadre de grands festivals en milieu rural où l'afflux de populations présente une incidence directe sur les réservations d'hébergements, les cafés et restaurants, les petits commerces.

- Les **fournisseurs** : aux évaluations permettant de mesurer ces flux économiques induits (estimation des dépenses moyennes des visiteurs du festival dans les lieux d'hébergement et de restauration notamment), s'associent les factures réglées par les associations aux fournisseurs locaux : location de matériel technique, d'instruments, de salles, achats de fournitures administratives, prestations de maquettage et d'impression de programmes et affiches...

- **L'emploi** : les salariés de l'association, grâce aux salaires qui leur sont versés par l'association, "consomment sur place". D'après les tableaux de répartition de la consommation des ménages établis par l'INSEE au début des années 2000, 50% du salaire net concerneraient des dépenses locales, avec le logement (23%), les produits alimentaires (18%), et une part des biens de consommation courante (habillement 5%, meubles et ménage 7%...). De plus, leur emploi influe sur la solidarité nationale de manière significative via les charges sociales, et les salariés paient des impôts sur leurs revenus.
- Les **impôts** : pour les associations assujetties, la TVA prélevée sur la consommation de leurs services participent de la solidarité nationale au même titre que l'impôt sur les sociétés (bien que les bénéficiaires soient généralement très réduits dans ces organismes à but non lucratif), et la taxe professionnelle permet des retours sur les collectivités locales.

EXEMPLE D'ÉVALUATION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

Retours sur l'économie locale

En analysant ses postes comptables "frais de structure", "frais ateliers", transports hébergements" et "publicité", une association organisant des concerts et des ateliers constate que les trois quart correspondent à des factures de fournisseurs locaux, pour un montant total annuel de 72.000 €. En s'appuyant sur les bases INSEE, 50% des salaires nets du personnel permanent représentent 60.000 €, et 50% des rémunérations nettes des artistes intervenants résidant sur l'agglomération représentent 5.000 € (seuls 15% des rémunérations d'artistes sont prises en compte, les autres intervenants résidant hors de la région d'implantation).

On estime donc à 137.000 € les retours sur l'économie locale.

Retours sur la solidarité nationale

Ils se composeraient de 89.000 € de charges sociales, d'une TVA prélevée sur la consommation d'environ 18.000 € (2.000 pour la billetterie, 10.000 sur les boissons, 6.000 sur la vente d'ateliers), sans prendre en compte la TVA sur les achats de consommation des salariés permanents comme des artistes. Soit un total de 107.000 €.

Le rapport entre l'évaluation des retours et les subventions

L'estimation suivante est par conséquent avancée : les subventions obtenues actuellement par l'association (250.000 €) sont en termes de flux presque totalement réinjectées dans l'économie locale (agglomération en particulier et région dans une moindre mesure) et les caisses de l'État, à 56% pour le local et 44% pour le national.

Or, les subventions de l'État représentent, au moment de l'analyse, 72% du montant total, celles des collectivités 22%. L'idée d'un rééquilibrage semblerait par conséquent logique et cet argument pourra être évoqué dans le cadre de négociations avec les collectivités.

Les effets induits sur l'économie locale

De plus, des enquêtes sur le public montrent que sur les 10.000 spectateurs de la salle de concert, 20% d'entre eux résident en dehors du bassin de vie et consomment en moyenne pour 50 € lors de leur visite. L'activité génère donc en complément des "retours" issus de son propre budget un flux économique de 100.000 € annuels lié à la consommation de ses usagers, grâce à son pouvoir d'attractivité de visiteurs sur le territoire.

Si 2,5 € sont en quelque sorte "redistribués" par l'association, ils déterminent de plus 1 € supplémentaire de consommation sur le commerce local.

▸ Les "effets sociaux"

Parmi les services de la culture, nombreux sont ceux qui se donnent pour finalités l'épanouissement individuel voire la reconstruction de la personne, le lien social entre les générations et les origines culturelles, le renforcement des dynamiques collectives et l'aide à la réalisation de projets, la lutte contre

l'exclusion, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

Parfois circonscrits, parfois multiples, ces objectifs manquent souvent d'une explicitation suffisamment claire de la part des associations pour démontrer que le niveau de la simple déclaration d'intention a été dépassé pour s'inscrire concrètement dans les faits, et que le maintien et le développement d'activités de cette nature sont essentiels à la construction d'une société plus juste, humaine et solidaire.

Pratiquement non quantifiable, l'impact social se situe de plus tout autant dans le court que le moyen ou le long terme, alors que certains partenaires ont le souci d'enregistrer des résultats significatifs dans des délais resserrés (souvent liés à la durée des mandats électoraux).

Il reste indispensable, dans les négociations avec les partenaires, de se mettre en premier lieu d'accord sur les valeurs, les objectifs et les modes de réalisation avant de solliciter les moyens requis, et non l'inverse.

Ce guide de réflexion serait le suivant :

- Rendre compte des **processus** et démarches, c'est-à-dire des méthodes, pédagogies et déontologies de mise en œuvre des services culturels
- Présenter à la réflexion ce que la suppression du service pourrait signifier dans un proche avenir, soit la **"preuve par l'absurde"**
- Sérier les effets potentiels à **court, moyen et long terme** pour mieux débattre des différents niveaux de perspectives dans lesquelles on se situe
- Mesurer, non pas des effets indirects tels que la baisse, par exemple, des statistiques de la délinquance des mineurs si les actions concernent en priorité les jeunes (les facteurs en jeu sont trop complexes à analyser), mais le **degré d'importance** que chaque interlocuteur donne aux "effets recherchés".

Sur la question des "processus", les thèmes suivants, non exhaustifs, méritent d'être étudiés :

- **Participation** : les usagers contribuent-ils à la conception et l'organisation du service ? Comités de programmation ? Ouverture à de nouveaux bénévoles ? Discussions autour du projet culturel et artistique avec des représentants d'associations locales ?

Les usagers ne sont plus de simples consommateurs mais des acteurs potentiels du développement culturel et social

- **Lutte contre l'exclusion** : les services cherchent-ils à s'adresser à tous et en particulier à ceux qui ne sont généralement pas accueillis ailleurs ? Attention particulière à des publics en difficulté, mentale, sociale, économique ? Accueil de personnes aux comportements marginaux ? Réduction des tarifs d'accès pour des personnes sans ressources ? Aide à l'expression et à la création pour permettre à des personnes en souffrance de renouer avec le désir, et avec la capacité de se projeter dans l'avenir ?

Les personnes en difficulté ne rencontrent pas dans l'équipement ou le service culturel un nouveau terrain d'exclusion, mais une reconnaissance de leur identité et une possibilité de participation à la vie sociale locale.

- **Soutien aux initiatives** : les services s'efforcent-ils de prendre en compte les projets de leurs usagers (préparer une manifestation, réaliser une exposition...) et de les aider dans leur réalisation ? Écoute, informations, conseils, accompagnement ?

Pour recréer sur un territoire des dynamiques de développement, l'aide aux initiatives et projets des citoyens est essentielle.

Enfin, sur le plan "interne", les parcours proposés aux jeunes salariés méritent d'être commentés. Favorisent-ils une expérience de l'autonomie, de la responsabilisation sur projet, des apprentissages de connaissances et de savoir-faire, mais aussi de savoir-être ? Seront-ils demain les nouveaux entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire du secteur culturel ?

QUELQUES IDEES - EXEMPLES DE PROCESSUS A COMMENTER

- 1• Les programmations conçues en participation avec les jeunes des quartiers sont plus difficiles à organiser, mais participent d'une reconnaissance des formes culturelles émergentes qui sont en droit de s'exprimer
- 2• Les manifestations permettant des rencontres entre générations demandent un long travail de mobilisation des associations locales et des familles, et l'ouverture d'espaces de discussion préalable et de participation à l'événement
- 3• Le lieu est ouvert en journée avec un accueil pour les musiciens amateurs, et une écoute des projets des jeunes qui pourra aboutir à un accompagnement de la part de l'équipe
- 4• En interne, les projets personnels des jeunes salariés sont pris en compte et aidés par la direction (stages, visite d'autres lieux, pratique artistique...)

Pistes d'analyse et mise en débat du point 3

Par l'absurde : un lieu culturel n'a pas pour vocation d'être à l'écoute du public, et les jeunes, au lieu de développer des projets artistiques, feraient mieux de chercher du travail

Effets :

(*Court terme*) Les jeunes sont accueillis dans un lieu d'activité et sortent de l'inactivité

(*Moyen terme*) Les apprentissages se développent mieux dans le cadre de la réalisation d'un projet personnel et contribuent à l'insertion

(*Long terme*) les jeunes resteront vivre sur leur territoire et participeront à son développement

Degré d'importance :

Sur une échelle de notation de 1 à 5, les associations locales accordent à ce point la valeur "5", le partenaire DRAC "1" et la municipalité "2".

Pour quels motifs ? Peut-on en débattre ?

RÉSUMÉ

1 - Évaluer les niveaux de difficulté

- Le rapport entre le **niveau des demandes** et la **solvabilité** des usagers, des commanditaires et des partenaires forme-t-il un contexte favorable ou difficile ?
- Faut-il évaluer les attentes de **divers interlocuteurs** au sein d'une même organisation commanditaire ou partenaire ?

2 - Présenter les résultats

- En face des quantités de prestations (nombre de spectacles, de stages...), et après affirmation de la dimension qualitative des services, présenter les **volumes d'unités de service** (billets d'entrée, heures-stagiaires) et les **nombre d'usagers** (abonnés, adhérents...) en analysant pour chacun le coût unitaire afin de les comparer à d'autres services de même nature.

3 - Dresser les tableaux de ressources

- Les recettes marchandes ont-elles atteint leur niveau limite ? Ou quel est le pourcentage pouvant être atteint en faisant référence à des expériences similaires ? Dresser le **tableau de ressources actuel** en répartissant les subventions dédiées sur les services qu'elles concernent, puis les aides à l'emploi en fonction des temps de travail et les subventions d'équilibre selon une répartition analytique liée aux montants des budgets des différents services
- Formuler le **tableau "idéal" ou recherché** de composition des ressources en supprimant les aides à l'emploi et en réévaluant les salaires à leur juste niveau, puis en proposant des répartitions tenant compte de la logique des centres de préoccupations des partenaires (publics et/ou territoires cibles).

4 - Débattre et négocier

- Préciser le **stade de développement** du projet et montrer de la sorte si des évolutions significatives des résultats sont possibles ou non dans l'avenir (cas des associations émergentes en particulier)
- Débattre collectivement sur les critères d'analyse des **retombées économiques** et des **effets sociaux** induits à court, moyen et long terme. Au terme des débats, rechercher un consensus pour évoluer vers le tableau idéal de composition des ressources.

↳ Contacts

Opale

45, rue des Cinq Diamants

75013 Paris

01 45 65 2000

www.opale.asso.fr / opale@opale.asso.fr

Réalisation : Opale

Actualisation : Bruno Colin pour Opale

Depuis près de 25 ans, Opale observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau.

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

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

www.ufisc.org

www.cofac.asso.fr

Retrouvez tous les outils du
Centre de Ressources culture pour le DLA sur :
www.opale.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



Le CRDLA est cofinancé par l'Union européenne

