

Le secteur de la Culture

MSE

France Active et Opale, en tant que CRDLA Financement et Culture, proposent aux chargés.es de mission DLA qui débutent une série de questions essentielles à poser aux structures artistiques et culturelles. Une approche par fonctions a été privilégiée. Trois fonctions principales d'activité sont traitées : **création, diffusion, éducation**. Elles représentent 75% des structures culturelles accompagnées par le réseau DLA. Concernant les fonctions de conservation, d'accompagnement ou encore de production, il est possible de se reporter aux ressources qui figurent à la fin du présent document.

Les questions posées dans ces fiches permettent une appréhension large de la notion de modèles socio-économiques (MSE) : une approche qui va au-delà des données budgétaires et financières et qui intègre la logique de parties-prenantes et d'écosystème territorial. Leur objectif est d'attirer l'attention des chargés.es de mission DLA sur les spécificités de ces trois fonctions. Elles ne se substituent pas aux questions plus générales et transversales liées à la méthodologie de diagnostic partagé.

Les questions, comme les réponses proposées ici, constituent des propositions. Elles ne constituent nullement un modèle figé. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse à ces questions.

BON A SAVOIR

Les politiques culturelles, une responsabilité partagée : selon la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite Loi NOTRe, la politique culturelle est une responsabilité conjointe de l'État et des collectivités territoriales. Dans la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, il est prévu que l'État, les collectivités et leurs groupements et les établissements publics « définissent et mettent en œuvre (...) une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique ».

Soutien public aux associations culturelles locales : selon les fonctions principales, les modèles socioéconomiques des associations culturelles sont hétérogènes. ⅓ du budget est consacré à la rémunération des travailleurs. Le budget médian est d'environ 80 000 € et 23% des associations ont un budget d'au moins 200 000 euros ou plus. 36% des ressources des associations culturelles employeuses sont des subventions, principalement issues des collectivités territoriales (à 71%, dont en premier la commune) et 16% du Ministère de la Culture.

Deux régimes de protection sociale qui cohabitent : dans le secteur culturel associatif employeur, le droit du travail est le même que dans les autres secteurs d'activité. C'est le CDI au régime général qui prime. Pour autant, certains métiers sont par nature de courtes durées et s'exercent au bénéfice de plusieurs employeurs dans le cadre d'un autre régime de protection sociale spécifique créé en 1936, régi par des annexes de la convention de l'assurance chômage négociée tous les 2 ans, appelé régime de l'intermittence. L'intermittence n'est ni un statut, ni un métier. C'est un régime spécifique de protection sociale, parmi d'autres.

Des réseaux historiques et structurants qui se consolident : le secteur culturel associatif se structure et s'organise depuis plusieurs années à des rythmes différenciés suivant les disciplines. Pour assurer un lien continu aux actualités disciplinaires, Opale co-anime la mission CRDLA Culture avec l'UFISC et la COFAC qui rassemblent une majorité de réseaux. L'Ufisc représente plus de 2000 structures développant des projets artistiques et culturels qui conjuguent une pluralité d'activités. La Cofac, Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication, est constituée de 23 fédérations, confédérations et unions nationales.

Un conseil au démarrage : rencontrer les acteurs publics (DRAC, Direction de la culture de la Région, du Département, de la Commune et/ou de l'Intercommunalité) pour comprendre leurs règlements d'intervention et les tendances en matière de soutien financier et aussi les réseaux locaux de votre territoire pour cerner leurs enjeux et coordonner au mieux vos capacités d'actions aux leurs, au bénéfice des structures accompagnées.

FONCTION CREATION

Elle concerne les associations employeuses du secteur qui ont pour cœur de métier « *les activités liées à l'élaboration d'idées et de contenus artistiques et de produits culturels originaux* » (Deroin, 2011, p.6*). Elles exercent généralement d'autres fonctions, mais la création reste fondatrice et centrale dans leur intention de développement. Cette fonction regroupe essentiellement des compagnies de spectacle vivant (théâtre, danse, cirque, art de rue, ...) ainsi que des ensembles musicaux.



Projet artistique : pourriez-vous présenter votre projet artistique et son évolution depuis la création de l'association ?

- *Comprendre les motivations pour le/la/les créateurs de la structure (exs : développer une écriture personnelle, créer pour un public en particulier, mettre un public spécifique au cœur du processus de création, ...)*
- *Mesurer la "reconnaissance professionnelle" / institutionnelle (exs : la compagnie se produit plutôt dans des centres sociaux, mjc, autres lieux associatifs et/ou scènes conventionnées ou lieux labellisés)*



Les créations passées : combien de spectacles ont-ils été créés depuis les origines de l'association ? Avez-vous pu obtenir tous les financements nécessaires à leurs productions ? Combien de spectacles sont encore en diffusion ? Travaillez-vous fréquemment avec la même équipe artistique ? Comment organisez-vous vos tournées ? Comment élaborez-vous votre prix de cession ? Quels sont vos diffuseurs ? Quel est le rayonnement géographique de vos créations ? Qui s'occupe de la diffusion des spectacles ? Est-ce une fonction réalisée en interne ou externalisée ?

- *Identifier le rythme de création et par quoi il est déterminé (exs : désirs du/ des créateurs, opportunité, ...)*
- *Comprendre si les projets déjà créés ont pu être correctement financés (notamment via des préachats)*
- *Comprendre si les projets déjà créés ont trouvé leurs publics - ou pas - et pourquoi*
- *Comprendre si les projets encore en diffusion le sont par plaisir ou par nécessité*
- *Comprendre si les projets encore en diffusion mobilisent une partie de l'équipe artistique qui est également impliquée dans les nouveaux projets. En conséquence, comprendre la planification/structuration des activités.*
- *Déterminer si la structure est à l'aise dans son environnement professionnel, si elle connaît les acteurs du champ notamment les producteurs et les relations qu'elle entretient avec eux*
- *Déterminer si le prix de cession est élaboré en intégrant toutes les charges indispensables (coût plateau, % charges fixes, charges variables = seuil de rentabilité* + marge). En conséquence, chercher à comprendre comment se conduit la négociation avec les diffuseurs (ex : au détriment du seuil de rentabilité, en négociation sur la création suivante, en limitant la présence d'une partie de l'équipe sur certaines dates ...)*
- *Déterminer la manière dont est pilotée la fonction de diffusion (exs : fonction assurée bénévolement par les artistes, fonction assurée par le/la chargé.e de production, fonction confiée à un.e chargé.e de diffusion dédié.e,...)*

*c'est le chiffre d'affaires au-delà duquel la structure commence à réaliser un bénéfice. Pour le trouver, il faut répartir l'ensemble des charges en deux catégories :

- *Charges fixes : dépenses que la structure doit obligatoirement assumer, indépendamment de ses ventes (ex : salaires, loyers, assurances...);*
- *Charges variables : dépenses découlant du chiffre d'affaires et donc du niveau des ventes (ex : frais de transport, intermittent...).*

Puis calculer la marge sur coûts variables (MSV) = CA - Charges variables ;

Puis calculer le taux de marge sur coûts variables (TMSV) = MSV / CA ;

Enfin, le seuil de rentabilité (exprimé en € CA) = charges fixes / TMSV.



La création à venir : avez-vous de nouveaux projets de création ? Si oui, avez-vous déjà élaboré votre budget de production et débuté le tour des producteurs ? Si non, pour quels motifs la création est-elle en standby ? Rencontrez-vous des difficultés pour boucler ce budget ? Cette création fait-elle l'objet de préachats ? Si oui, comment élaborez-vous votre prix de cession ? Qui est chargé de cette production ? Travaillez-vous régulièrement avec le,la même chargée de production ? Avez-vous déjà identifié votre équipe artistique ?

- *Comprendre si le projet en cours fait l'objet d'un budget de production réaliste*
- *Comprendre si le projet en cours fait l'objet d'une stratégie de financement, notamment via des préachats, gage de reconnaissance et de date à venir*
- *Déterminer si le projet en cours rencontre des difficultés de financement (exs : en cas de difficulté, l'association a-t-elle tendance à baisser les coûts ou à chercher d'autres ressources, notamment du côté des avances remboursables)*
- *Déterminer la manière dont est conduite la fonction de production (exs : en direct avec le recrutement d'un.e chargée. De production en en production déléguée via un bureau de production)*
- *Déterminer si les disponibilités de l'équipe artistique pressentie sont en phase avec le déploiement du projet*

BON A SAVOIR

Chargé.e de production : est celui/celle qui élabore le budget et la stratégie de recherche de financements pour chaque création. Monter un spectacle dans une structure dure un temps déterminé. Métier généralement exercé en CDDU pour plusieurs employeurs distincts. Métier relevant du régime de l'intermittence.

Chargé.e de diffusion : est celui/celle qui est chargé de vendre/diffuser les spectacles dans la structure. La diffusion d'une création peut théoriquement durer toute la vie de la structure. Métier généralement exercé pour un employeur. Métier relevant du régime général.

Gouvernance : souvent resserrée autour d'un conseil d'administration ami et une délégation de confiance aux équipes.

Contexte : les effets de la crise sanitaire de 2020/2021 se font encore sentir en 2023. La diffusion des spectacles a été décalée créant un embouteillage, à la fois, pour la diffusion des spectacles mais aussi l'entrée en création de nouveaux projets.

**Les associations culturelles employées en France, Décembre 2020, Opale*

FONCTION EDUCATION/TRANSMISSION

Elle concerne les associations employeuses du secteur qui ont pour cœur de métier « *le transfert de compétences au sein d'activités culturelles reconnues. Elle a également une fonction de sensibilisation aux domaines culturels.* » (Deroin, 2011, p.7*). Cette fonction regroupe essentiellement des associations mono-activité de type écoles (musique, danse, théâtre, cirque, ...) et des associations pluriactivités de type centre d'animation où la fonction d'éducation aux pratiques artistiques et culturelles est prépondérante.

✓ **Projet pédagogique** : pourriez-vous présenter votre projet pédagogique et son évolution depuis la création de l'association ? Quelle place pour l'évaluation des pratiquant.es ?

- *Comprendre les motivations pour le.la.les créateurs de la structure (exs : faire pratiquer une discipline pour émanciper individuellement, faire pratiquer une discipline en commun pour créer du lien social, faire pratiquer pour accompagner chacun.e vers une progression technique, ...)*
- *Comprendre la place de l'évaluation dans le projet qui est centrale pour une structure d'éducation (exs : pour certaines écoles, les examens sont secondaires et c'est le plaisir de la pratique qui prime ; ce qui n'exclut pas un suivi appréciatif. Pour d'autres, les examens sont premiers et conditionnent l'intégration et le parcours des élèves. Dans certains cas, les écoles ont pour obligation de faire passer des examens pour obtenir des financements.)*

✓ **Coordination pédagogique et équipe éducative** : qui exerce la fonction de coordination ? Est-ce un.e enseignant.e d'enseignant.es/d'éducatrice ? Si oui, combien d'heures sont dévolues à cette fonction ? Est-elle exercée par des bénévoles ? Si oui, à quelle fréquence les bénévoles arrivent-ils à réunir les enseignant.es ? Les enseignant.es/d'éducatrice sont-ils.elles rémunéré.es pour les temps de coordination pédagogique ? Votre équipe d'enseignant.es/d'éducatrice est-elle stable ?

- *Identifier la place accordée à la coordination des enseignant.es/éducatrices qui est une fonction centrale; les intervenant.es étant à temps partiel dans l'association (exs : chaque éducatrice pratique selon ses propres principes, notamment concernant l'évaluation des élèves. Au contraire, cette fonction peut être plus structurée, assurée par un.e enseignant.e rémunéré.e à raison de 10h par semaine. Ou encore, elle est reconnue et conduite par une équipe de bénévoles et les enseignant.es sont rémunéré.es 2h par semaine en plus pour participer aux réunions ...)*
- *Déterminer s'il existe un turn-over dans les équipes (forte dépendance des élèves aux enseignant.es et donc à l'équilibre économique de l'association)*
- *Interroger les pistes de mutualisation d'emplois éventuels entre écoles*

✓ **Schéma départemental des enseignements artistiques et relation aux pouvoirs publics** : En connaissez-vous le contenu ? Bénéficiez-vous de soutien à ce titre ? Quelles sont vos relations à votre commune et/ou votre intercommunalité ? Recevez-vous un soutien de leur part ?

- *Déterminer les connaissances de l'association concernant le schéma départemental des enseignements artistiques qui peut parfois être très structurant (exs : facilite l'achat d'instruments, de partition, contraint ou non à l'évaluation, impose des formations aux équipes, présuppose l'adhésion à certains réseaux, ...)*
- *Comprendre la nature des relations de l'association aux partenaires publics, notamment communaux et/ou intercommunaux qui sont les piliers du financement. Les structures associatives d'enseignement affichent globalement des recettes d'activité importantes liées à la participation financière des élèves. Mais l'équilibre budgétaire ne peut être atteint qu'avec le recours aux subventions publiques, et plus spécifiquement dans les écoles de musique où il y a toujours une étape de cours individuels qui augmente les coûts. Les relations aux partenaires sont donc essentielles, notamment pour maintenir des tarifs accessibles.*

BON A SAVOIR

Enseignement : Le régime social des enseignant.es est obligatoirement celui du régime général, même si celui ou celle-ci est en parallèle « un.e artiste ». Dans le cadre artistique, c'est le régime de l'intermittence qui est appliqué. Pour les enseignant.es, la convention collective applicable est la convention ECLAT. La pratique du micro-entrepreneuriat doit alerter.

Schéma départemental des enseignements artistiques : obligatoire depuis 2004, il relève de la responsabilité du Département. Il est à géométrie très variable suivant les territoires. Parfois, il n'en existe plus ou pas. Parfois, il impose le passage d'examens aux pratiquant.es pour contribuer financièrement au budget des associations d'éducation.

Gouvernance : un conseil d'administration souvent composé de pratiquant.es et/ou de parents de pratiquant.es. Peut faire l'objet d'un turn-over déstabilisant en cas d'arrêt de la pratique.

Contexte : suite à la crise sanitaire de 2020/2021, les structures d'éducation connaissent des difficultés économiques et financières. Le nombre de pratiquant.es a en partie diminué. L'inflation amène également les familles à réaliser des arbitrages entre les activités.

**Les associations culturelles employeuses en France, Décembre 2020, Opale*

FONCTION DIFFUSION

Elle concerne les associations employeuses du secteur qui ont pour cœur de métier « *de rendre les œuvres créées et produites disponibles.* » (Deroin, 2011, p.6*). Cette fonction regroupe essentiellement des associations organisatrices d'événements, des festivals, des radios, ainsi que des lieux de diffusion (salle de concerts, centres culturels, galerie, cinéma, ...).



Projet culturel : pourriez-vous présenter votre projet culturel et son évolution depuis la création de l'association ? Quelle est la place des parties-prenantes de votre association dans la programmation ?

- *Comprendre les motivations pour le.la.les créateurs de la structure (exs : diffuser le travail d'un collectif d'artistes du territoire, faire partager une esthétique particulière, fédérer des habitants, donner la parole à des citoyens, promouvoir l'émergence,)*
- *Comprendre la place des adhérent.es de la structure dans la programmation (exs : pour certaines structures de diffusion, cette place est centrale. Les adhérent.es sont pleinement intégrés au choix de programmation, voire ils produisent eux-mêmes les contenus. Pour d'autres, au contraire, cette place est confiée uniquement à une direction artistique dédiée.)*



Fréquentation, mobilité des publics et rayonnement territorial : pourriez-vous parler de la fréquentation de vos événements sur ces 5 dernières années ? Y'a-t-il eu des évolutions notables ? Quelle connaissance avez-vous de vos publics ? Comment mesurez-vous leur satisfaction ? Comment les publics viennent-ils à vos événements ? Avez-vous des partenariats particuliers avec les acteurs publics et/ou privés de votre territoire pour faciliter cette mobilité ? Comment vos événements sont-ils perçus par votre territoire et notamment les commerçant.es ?

- *Déterminer comment la fréquentation contribue à l'économie générale du projet, si le nombre de participants est congruent avec la programmation, si l'association connaît ses publics et leurs évolutions sur plusieurs années*
- *Comprendre comment les tarifs sont élaborés et quel est le poids du bénévolat dans le modèle socio-économique (exs : les festivals ont un important besoin de bénévoles tout au long de l'année et surtout lors des événements. Sans ces ressources humaines, la réalisation des activités est impossible. La situation est relativement identique pour les radios qui s'appuient sur un bénévolat conséquent pour réaliser les émissions. Les salles de concert et les galeries sont moins dépendantes de la participation des bénévoles. Leur contribution est plus limitée : accueil des artistes, accrochage/décrochage des œuvres.)*
- *Déterminer si la mobilité des publics est simple sur le territoire pour accéder aux événements, si elle nécessite une adaptation particulière, si des offres couplées (par ex : billet + train) sont co-construites avec les partenaires, si les commerçants bénéficient du rayonnement des événements*
- *Comprendre si le projet anticipe des évolutions / transformations climatiques (période / dates du festival) et énergétiques (coûts rénovation, occupation des espaces à repenser...)*



Propriété, entretien et sécurité du lieu : depuis combien de temps êtes-vous installé dans ce lieu ? Répond-il aux besoins ? Qui est propriétaire du lieu ? Quel type de bail vous lie ? Qui est chargé de l'entretien et du respect des normes de sécurité ?

- *Comprendre la nature du lien entre l'association et le lieu qu'elle exploite (exs : celui-ci appartient-il à l'association, à un propriétaire privé, à un propriétaire public. Quelle est la durée du bail, les relations sont-elles qualitatives, ... Celui-ci est-il situé dans une zone où la pression foncière est forte ...)*
- *Déterminer si le.les lieux répondent aux besoins de l'association pour réaliser les événements*
- *Déterminer le degré de dépendance de l'association au propriétaire du lieu concernant l'entretien et la sécurité des publics (exs: dans certains cas, l'association assure seulement l'entretien quotidien. Dans d'autres cas, le bail comprend la réalisation de travaux d'entretien concernant l'adaptation régulière aux normes d'accueil et de sécurité.)*

BON A SAVOIR

TVA sur la billetterie : Le taux à appliquer peut être de 2,10 % ou de 5,50 %. Le taux dépend de la présence, ou non, d'un service de consommation dans l'enceinte où se situe la représentation. Un service de consommation sur place est un débit de boissons. S'il y en a un, alors le taux de TVA est à 5,5 %. Dans le cas contraire, c'est le taux de 2,10% qui s'applique. Ensuite, il faut tenir compte du nombre de représentations. De 1 à 140, le taux qui s'applique est de 2,10% (s'il n'y a pas de service de consommation sur place). A partir de 141, le taux est de 5,5%.

Organisation d'événements dans l'espace public : La très grande majorité des événements organisés dans l'espace public sont soumis à des déclarations administratives préalables. L'autorisation préfectorale ou municipale fait notamment partie de la loi. D'autres déclarations sont aussi nécessaires dans certains cas (SACEM pour les droits musicaux, licence pour tenir une buvette, ...). Des guides à l'usage des organisateurs sont disponibles et mis à jour régulièrement.

Contexte : Les effets de la crise sanitaire de 2020/2021 sont encore visibles. Toutefois, en 2023, les publics semblent revenir dans les événements. Actuellement, c'est la question d'une mobilité durable des publics qui questionnent les organisateurs. Comment décarboner la culture quand 65% du bilan carbone d'un événement concerne la mobilité des publics ?

**Les associations culturelles employeuses en France, Décembre 2020, Opale*

Pour aller plus loin

Les points généraux à observer qui peuvent dessiner des besoins d'accompagnement :

- Ancienneté et moments clés
- Age et notoriété de la direction artistique
- Projet associatif / projet artistique et/ou projet pédagogique
- Ancrage territorial et de filière
- Cycle de création / diffusion
- Réseaux de production / diffusion
- Relations avec les partenaires publics
- Gouvernance et prise de décision
- Relations avec les pratiquant.es et vie associative
- Application des conventions collectives et qualité de vie au travail
- Recours adapté au régime de l'intermittence
- Représentation de la diversité culturelle)
- Prise en compte de l'égalité F/H et prévention des Violences Sexistes et Sexuelles
- Prise en compte des questions de Transition Ecologique
- Innovation dans le mode de fonctionnement, les relations au public ou aux usagers

Les différents guides de Opale :

Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles (2016) -

<https://www.opale.asso.fr/article599.html>

Enquête décennale sur les associations culturelles employeuses (2020) -

<https://www.opale.asso.fr/article743.html>

Une méthode de gestion pour les associations culturelles et artistiques (2015) -

<https://www.opale.asso.fr/article366.html>

KITCULTURE : <https://kitculture.dla.opale.asso.fr/>

Une sélection de ressources essentielles pour les chargé.es de mission DLA.



Les différents guides France Active :

Je construis utile (2020) -

<https://www.franceactive.org/download/je-construis-utile/>

Je pilote donc je suis (2021) -

<https://www.franceactive.org/download/je-pilote-donc-je-suis/>



Financeurs principaux



Pilotes nationaux

