

■ L'analyse économique des associations culturelles



emplois-jeunes culture

RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Établir la situation économique de l'association culturelle

L'objet de ce livret méthodologique est d'offrir aux responsables d'associations culturelles, ainsi qu'à leurs évaluateurs et accompagnateurs, une grille d'analyse du fonctionnement qui permette d'aboutir à des indicateurs de gestion et de productivité cohérents.

Utiliser une même méthode pour l'étude de différentes associations doit permettre d'établir des comparaisons, de mieux pointer les atouts ou les difficultés, et de déterminer les conditions de la pérennisation des services.

Cette méthode passe par trois étapes différenciées, décrites sur la base de trois fiches méthodologiques successives.

- ▶ ÉTAPE N° 1 : Valorisation des échanges non monétaires
- ▶ ÉTAPE N° 2 : Segmentation des activités
- ▶ ÉTAPE N° 3 : Comptes analytiques

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 centre partenaire. Valoriser comptablement 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.

- Intégrer en charges et produits une estimation du tarif probable de location

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 1 000 F HT le m² annuel. Soit une valorisation de charges en "locations immobilières" de 200 kF, et une valorisation de produits en "mise à disposition de locaux par la Ville" de 200 kF.

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.

- Intégrer en charges une dotation aux amortissements de ces équipements et en produits une quote-part des subventions d'investissement accordées par divers partenaires

Attention ! 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 1 MF 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 100 kF, et en produits les quotes-parts de subventions d'investissement seront valorisées pour la Ville à 50 kF, pour la Région à 30 kF et pour l'État à 20 kF.

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.

- Valoriser en charges et produits le montant des rémunérations charges comprises

Exemple : Une association d'animation et de formation autour du jeu valorise dans ses comptes de résultat 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 200 kF 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.

- 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 60 F

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'usager" équivalente au coût de location d'un espace atelier valorisé à 20 F de l'heure, cette somme venant en déduction de la cotisation due pour l'initiation musicale des enfants de la famille d'accueil. Sur 2 500 heures d'initiation dans l'année, cette "participation d'usagers" représente 50 kF 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 60 F de l'heure, elles équivalent à un budget de 60 kF qui à terme devrait se transformer pour partie en sous-traitance et/ou prestations salariées. Car le jour où le bénévolat s'épuise, 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 emplois-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.

- 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 1,75 SMIC.

Exemple : La moyenne de rémunération d'une équipe associative de trois personnes salariées gérant à égale responsabilité l'ensemble des activités est de 1,25 SMIC. Pour atteindre le niveau de 1,75 SMIC, il est donc proposé d'intégrer dans les comptes l'équivalent de 0,5 SMIC charges comprises, soit approximativement 60 kF x 3 postes = 180 kF.

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 deux 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.

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 absolument être dépassée aujourd'hui, 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.

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...).

► L'identification des catégories d'activités fonctionne généralement par délimitation intuitive de grands secteurs, qui se caractérisent par un mélange de disciplines et fonctions.

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...

- 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

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 en effet 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 ou "surfer sur le web", 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 (ANPE, Mission Locale...). Quatrième service : des enseignants ont la possibilité de venir avec leur classe pour visionner des films numériques issus de la banque de programme de la Cinquième chaîne de télévision, 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.

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 assujéties. 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.

- Affiner les répartitions pour rendre compte des moyens utilisés pour le fonctionnement de chaque service

Exemple : Sur une surface de 800 m² dont la valeur locative est de 200 kF 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 100 kF à la diffusion, 50 kF à la répétition, 25 kF à l'espace multimédia. Les 25 kF restants pour les surfaces de circulation et d'accueil sont répartis sur les différentes activités en fonction de ces mêmes proportions, soit par exemple 12,5 kF supplémentaires pour la diffusion, ce qui porte le montant total de ce poste analytique à 112,5 kF.

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 quant 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-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.

- 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.

Exemple : Un emploi-jeune rémunéré à 1,75 SMIC (soit 210 kF annuels) 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 105 kF au secteur multimédia, 63 kF sur la partie "communication" de l'activité de diffusion, et 42 kF 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 de l'aide à l'État au titre des emplois-jeunes, soit sur 95 kF : 47,5 kF au multimédia, 28,5 kF sur la diffusion, et le reste 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.

- 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.

Exemple spectacle vivant : Nos analyses sur le prix de revient de l'entrée au spectacle dans des salles de concert dédiées aux musiques actuelles ont établi à environ 210 F ce coût moyen, calcul établi en comprenant une valorisation de mise à disposition de locaux et de matériel, ainsi qu'un "différentiel de salaires" pour atteindre des niveaux de rémunération adaptés. Ce résultat peut être comparé à deux autres indicateurs.

- Les "Chiffres-clés" édités par le Département des études et de la prospective du ministère de la Culture permettent de relever un coût moyen de 318 F dans le réseau des Scènes Nationales.
- Une étude réalisée par la Fédération des maires des villes moyennes sur 45 villes moyennes françaises ("Les charges de centralité de l'action culturelle des villes moyennes") établit ce coût-spectateur à 328 F.

L'écart entre les associations de taille modeste et les grands établissements culturels peut s'expliquer par le type de programmation, les institutions étant souvent en recherche d'excellence artistique, ce qui engendre des frais artistiques élevés. Par contre, un prix de revient qui s'établirait à nettement moins de 200 F par spectateur pourrait signifier la non prise en compte ou non-valorisation de certaines charges indispensables à la production du spectacle, et demanderait donc un travail de vérification des moyens engagés et de leur système de comptabilisation pour comprendre la nature de l'écart.

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.

- 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

Exemple spectacle vivant : En reprenant les deux études évoquées plus haut, on constate :

- Les Scènes Nationales couvrent leurs charges grâce à 24 % de ventes de billets, 49 % de financement des collectivités, et 27 % d'aides de l'État.
- Le spectacle vivant dans les villes moyennes, par contre, se financera par 21 % de recettes propres, 64 % d'apport des collectivités et 10 % de l'État.

Dans le cas des associations gérant des salles de concert de musiques actuelles pour lesquelles nous avons identifié un prix de revient à 210 F par spectateur, les proportions s'avèrent différentes : les recettes propres oscillent entre 30 et 40 %, les cofinancements des collectivités ne dépassent pas une part allant de 20 à 35 %, et l'État intervient quant à lui à hauteur de 5 à 10 %.

Pour couvrir les besoins, on constate des apports modestes de partenaires privés (sponsors, entreprises mécènes ou partenaires de l'objet culturel et social de l'association), et à l'évidence l'équilibre s'instaure grâce à des niveaux de rémunération très nettement inférieurs à la base moyenne de 1,75 SMIC que nous avons préconisée pour un tel travail de coordination d'activités artistiques. Ce constat permet alors d'identifier la problématique majeure de la pérennisation des emplois. S'il est en effet nécessaire dans ce but, d'une part de compenser l'aide de l'État au titre des emplois-jeunes au terme du dispositif, et de rétablir d'autre part des salaires suffisants pour préserver les compétences du personnel au sein de la structure, il faudra négocier avec les partenaires de nouvelles contractualisations susceptibles de rééquilibrer les divers pourcentages de ressources.

La méthode préconisée dans ce livret méthodologique pour “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 manquent d’un territoire à l’autre 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.
Telle est l’ambition de nos travaux, dont ce livret méthodologique représente le premier élément.

Ce livret méthodologique réalisé par l'association *Opale* et édité dans le cadre de ses publications « *Culture & Proximité* », a été élaboré dans le prolongement d'un dispositif d'ingénierie lancé par la *Caisse des Dépôts et Consignations* pour soutenir la pérennisation des « Nouveaux services - emplois jeunes » dans le secteur de la culture.

Il fait partie d'un ensemble d'outils méthodologiques d'auto-diagnostic et d'aide au développement que la *Direction des petites entreprises et de l'économie sociale* de la *Caisse des Dépôts et Consignations* souhaite diffuser largement dans le monde associatif.

Opale - Culture & Proximité

45, rue des Cinq Diamants - 75013 Paris
Tél. : 01 45 65 2000 - Fax : 01 45 65 2300
email : opale@culture-proximite.com

www.culture-proximite.com