



HAL
open science

Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives

Estelle Jambon

► To cite this version:

Estelle Jambon. Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives. Sciences de l'Homme et Société. 2018. dumas-01914914

HAL Id: dumas-01914914

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01914914>

Submitted on 7 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une
association culturelle employeuse : analyse,
problématiques et perspectives**

Estelle Jambon

► **To cite this version:**

Estelle Jambon. Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives. Littératures. 2018. dumas-01914914

HAL Id: dumas-01914914

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01914914>

Submitted on 7 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives

JAMBON
Estelle

Sous la direction de Michel KNEUBUHLER

Laboratoire : UMR Litt&Arts

UFR LLASIC
Département Lettres

Mémoire de master 2 mention Arts, lettres et civilisations – 30 crédits

Parcours : Diffusion de la culture

Ce mémoire professionnel fait suite à un stage effectué à CirQ'ônflex à Dijon, sous la responsabilité de Natan JANNAUD, du 15/01/2018 au 15/07/2018

Année universitaire 2017 - 2018

Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives

JAMBON
Estelle

Sous la direction de Michel KNEUBUHLER

Laboratoire : UMR Litt&Arts

UFR LLASIC
Département Lettres

Mémoire de master 2 mention Arts, lettres et civilisations – 30 crédits

Parcours : Diffusion de la culture

*Ce mémoire professionnel fait suite à un stage effectué à CirQ'ônflex à Dijon, sous la
responsabilité de Natan JANNAUD, du 15/01/2018 au 15/07/2018*

Année universitaire 2017 - 2018

Remerciements

Je tiens à remercier Natan Jannaud de m'avoir offert l'opportunité d'effectuer ce stage qui a été une expérience très formatrice, ainsi que toute l'équipe de CirQ'ônflex : Anne-Laure Léonard, François Direz, Clara Feferberg, Geoffroy Cloix, Sandra Châtel et les techniciens et bénévoles avec lesquels j'ai collaboré.

Je remercie également Michel Kneubühler d'avoir accepté de diriger ce mémoire ainsi que pour ses conseils.

Merci à ma famille pour son soutien pendant toutes mes études, dont ce mémoire constitue un aboutissement.

Déclaration anti-plagiat



Déclaration anti-plagiat
Document à **scanner** après signature
et à **intégrer** au mémoire électronique

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : JAMBON PRENOM : Estelle

DATE : 28/07/2018 SIGNATURE :

Sommaire

Remerciements	3
Déclaration anti-plagiat.....	4
Sommaire	5
Introduction.....	8
PARTIE 1 :	9
Rapport de stage	9
Chapitre 1 : Présentation de la structure d'accueil : CirQ'ôflex.....	10
1.1 Les activités de CirQ'ôflex	10
1.1.1 La programmation de spectacles	10
1.1.2 L'EAC et l'action culturelle.....	14
1.1.3 Le soutien à la création	14
1.1.4 Le conseil artistique et les prestations pour d'autres structures.....	15
1.2 Fonctionnement interne	16
1.2.1 Moyens humains	16
1.2.2 Moyens économiques	17
1.3 Territoire et réseaux.....	17
1.3.1 L'implantation dans le quartier Fontaine d'Ouche à Dijon	17
1.3.2 Insertion dans le paysage culturel dijonnais	18
1.3.3 Un rôle de plateforme œuvrant pour la structuration de la filière cirque régionale.....	19
Chapitre 2 : Compte rendu des missions.....	21
2.1 Le festival Prise de CirQ'	22
2.1.1 En amont du festival.....	22
2.1.2 Pendant le festival	28
2.1.3 Après le festival	30
2.2 Jours de Fêtes à Fontaine d'Ouche	32
2.3 Attractions.....	32
PARTIE 2 :	34
Le modèle socio-économique de CirQ'ôflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives.....	34
Introduction.....	35
Chapitre 1 : Étude du modèle socio-économique de CirQ'ôflex.....	38
1.1 Les ressources humaines.....	38

1.1.1	Présentation générale des ressources humaines des associations culturelles employeuses dans le secteur du spectacle vivant.....	38
1.1.2	Analyse des ressources humaines de CirQ'ônflex.....	42
1.2	Les sources de financement	43
1.2.1	Présentation générale des sources de financement des associations employeuses dans le secteur du spectacle vivant	43
1.2.2	Analyse du budget de CirQ'ônflex.....	51
1.2.2.1	Les charges	52
1.2.2.3	Évolutions	57
1.3	Relations avec d'autres entités	61
Chapitre 2 : Les problématiques auxquelles se trouve confronté le modèle socio-économique d'une association à l'image de CirQ'ônflex		64
2.1	Les problématiques liées aux ressources humaines	66
2.1.1	La gouvernance des associations	66
2.1.2	Les mutations de l'engagement bénévole	67
2.1.3	Les difficultés de recrutement et de pérennisation des emplois.....	69
2.2	Les problématiques liées aux sources de financement.....	72
2.2.1	La répartition des financements entre l'État et les collectivités territoriales.....	73
2.2.2	Un déplacement de la dépense publique.....	76
2.2.3	Des problèmes de trésorerie	78
2.3	Les problématiques liées aux relations avec d'autres entités.....	79
2.3.1	La hausse de la concurrence	79
2.3.2	Les relations avec les partenaires publics	80
Chapitre 3 : Quelles perspectives d'évolution concernant le modèle socio-économique d'une association à l'image de CirQ'ônflex ?.....		83
3.1	Ressources humaines	83
3.1.1	Pour un accompagnement des dirigeants associatifs	83
3.1.2	Quelques pistes de valorisation de l'engagement bénévole	85
3.1.3	Pérenniser l'emploi associatif.....	89
3.2	Une recherche de nouvelles sources de financement tournée vers le secteur privé ?	92
3.2.1	Le développement d'activités lucratives.....	92
3.2.2	Le mécénat	95
3.2.3	Le financement participatif	96
3.2.4	Pour une exploration des pistes de l'ESS	97
3.3	Favoriser les relations des associations avec d'autres entités afin de créer des synergies.....	101

Conclusion	106
Bibliographie.....	108
Sitographie	112
Glossaire	114
Sigles.....	115
Table des illustrations.....	117
Table des annexes	118
Annexes	119

Introduction

Ayant depuis des années un goût marqué pour le domaine des arts et de la culture, j'ai choisi d'orienter mes études universitaires au plus près de mes centres d'intérêt, en intégrant la licence « Lettres modernes parcours arts » de l'Université Jean Monnet à Saint-Étienne, puis le master mention « Arts, lettres et civilisations » parcours « Diffusion de la culture » de l'Université Grenoble Alpes. Après avoir effectué en première année de master un stage de trois mois au Théâtre du Parc, une salle de spectacle municipale à la programmation pluridisciplinaire située à Andrézieux-Bouthéon (Loire), en tant qu'assistante de communication et de relations publiques, j'ai décidé de profiter de ma seconde année de master pour acquérir une nouvelle expérience professionnelle très différente, afin d'avoir une meilleure connaissance du milieu culturel dans sa diversité. J'ai ainsi dirigé ma recherche de stage dans le secteur du cirque contemporain, que j'affectionne particulièrement en tant que spectatrice et dont j'ai approfondi ma connaissance dans des événements tels que Chalon dans la rue à Chalon-sur-Saône ou le Festival des 7 collines, rendez-vous annuel stéphanois au sein duquel j'ai été bénévole par le passé. Je voulais également découvrir un nouveau territoire ainsi qu'une autre forme juridique tout en me consacrant à des missions différentes, c'est pourquoi j'ai postulé auprès de l'association CirQ'ônflex - plateforme pour le cirque actuel à Dijon, que j'ai rejointe en tant qu'assistante de production le 15 janvier 2018, pour une durée de six mois.

Durant mon expérience au sein de CirQ'ônflex, sous la responsabilité de Natan Jannaud, mais aussi en lien avec le reste de l'équipe, j'ai donc réalisé des missions de production et de logistique qui ont été très formatrices. De plus, mon immersion dans cet environnement m'a permis d'observer au plus près les enjeux liés au développement d'une activité professionnelle dans un cadre juridique associatif. J'ai ainsi décidé de développer dans ce document une réflexion sur le modèle socio-économique de CirQ'ônflex en tant qu'association culturelle employeuse.

Ce mémoire sera organisé en deux parties. J'effectuerai tout d'abord une présentation de ma structure de stage et un compte rendu de mes missions, puis, dans un second temps, je développerai une réflexion à partir de mon expérience, en apportant des éléments de réponse à la problématique suivante : « Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives ».

PARTIE 1 :
Rapport de stage

Chapitre 1 : Présentation de la structure d'accueil : CirQ'ônflex

CirQ'ônflex est une association loi de 1901 cofondée en octobre 2007 par Natan Jannaud et Anne-Laure Léonard, alors étudiants en master « Ingénierie des métiers de la culture » à l'Institut universitaire professionnalisé (IUP) Denis Diderot - Université de Bourgogne, à Dijon. À l'origine, il s'agit d'un projet élaboré dans le cadre universitaire qu'Anne-Laure Léonard et Natan Jannaud ont ensuite voulu concrétiser et perpétuer et qui, en 2009-2010, a pris un caractère professionnel. Depuis le début, les activités de CirQ'ônflex sont structurées à partir de quatre axes principaux : la diffusion et programmation de spectacles de cirque contemporain, l'action culturelle, le soutien à la création et le conseil artistique. Aujourd'hui, l'association se définit comme une plateforme « dédiée à la structuration et au développement du cirque actuel à Dijon et en Bourgogne-France-Comté¹ ».

Le premier chapitre de ce mémoire sera ainsi consacré à la présentation de cette structure au sein de laquelle j'ai effectué mon stage. Pour ce faire, je détaillerai tout d'abord ses activités, qui ont été mentionnées ci-dessus. Ensuite, je présenterai son fonctionnement (du point de vue humain puis économique) et j'étudierai le territoire dans lequel elle s'inscrit, de l'échelle locale à régionale, en examinant notamment son rôle dans la structuration de la filière cirque. Ces éléments de mise en contexte me conduiront, dans un second chapitre, à effectuer le compte rendu des missions qui m'ont été confiées dans le cadre de ce stage.

1.1 Les activités de CirQ'ônflex

1.1.1 La programmation de spectacles

La programmation de spectacles de cirque contemporain constitue l'une des principales activités de CirQ'ônflex. Elle se construit à partir de plusieurs axes² :

- l'exigence artistique des compagnies,
- l'éclectisme et la diversité des pratiques circassiennes (en matière de disciplines, de formes et de propos), ainsi que les interactions de ces pratiques avec d'autres champs artistiques (la danse, le théâtre, la musique, les arts plastiques, etc.),
- la promotion de jeunes créations innovantes aux côtés de compagnies faisant référence dans le milieu du cirque contemporain,
- l'inscription dans un territoire pris en compte dans ses spécificités,
- l'ouverture à un large public, populaire au sens noble du terme.

¹ CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017*, 2017. p. 3.

² CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2011*, 2011. 14 p.

CirQ'ônflex ne dispose ni d'un lieu où des représentations pourraient être données, ni de personnel technique permanent, ainsi, l'association ne propose pas de saison culturelle annuelle. Sa mission de programmation de spectacles s'exprime par conséquent sous la forme de temps forts, qui ont lieu à différents moments de l'année dans des lieux partenaires, en extérieur ou sous chapiteaux.

1.1.1.1 Le festival Prise de CirQ'

Dans cette optique, le festival Prise de CirQ', fondé en 2009, constitue l'événement le plus important porté par l'association. Depuis sa création, cette manifestation annuelle s'est développée jusqu'à devenir un rendez-vous majeur des arts du cirque à l'échelle régionale.

Je vais maintenant m'attacher à présenter plus précisément l'édition 2018 du festival sur laquelle j'ai travaillé dans le cadre de mon stage, et dont la programmation se trouve exposée de manière synthétique dans le tableau ci-dessous.

Compagnie	Spectacle	Genre	Représentations	Lieu de jeu
Les Frères Troubouch	<i>Le Spectacle des Frères Troubouch</i>	Vélo, acrobaties, humour	3	En extérieur
Les Nouveaux Nez & Cie	<i>Je ne suis pas un spectacle</i>	Clown et musique	3 Avant-premières	En salle
Muchmuche Company	<i>Libreté</i>	Acrobaties, jonglage, danse et humour	2	En extérieur
Chiara Marchese	<i>Mavara</i>	Fil souple, marionnette et danse	2 Annulées	En extérieur
Cie Inhérence	<i>Here and now</i>	Corde aérienne et humour	1	Sous chapiteau
Yoann Bourgeois	<i>Fugue / Trampoline</i>	Trampoline, danse et musique	5	En extérieur
Cie Quotidienne	<i>Vol d'usage</i>	Sangles aériennes et vélo acrobatique	3	Sous chapiteau
Cirque Rouages	<i>Là !</i>	Mât chinois et danse	1 « Apéro-cirque » : étape de travail	En extérieur
Cie Manie	<i>Cabaret</i>	Jonglage, acrobaties, musique	1 « Apéro-cirque » : extrait de spectacle	En extérieur
La Conserverie	<i>Stéril Strip</i>	Fil de fer, musique et clown	1 « Apéro-cirque » : étape de travail	En extérieur
Jean-Charles Gaume	<i>Le Gramophage</i>	Piano-bar	1 Concert	Sous chapiteau
Les Suzettes	<i>Le Dancing des Suzettes</i>	DJ	1 Concert	Sous chapiteau

Atelier 29	<i>J'ai planté des clowns dans mon jardin</i>	Promenade clownesque	2	En extérieur
Collectif Petit Travers	<i>Dans les plis du paysage</i>	Jonglage et musique	1	En salle
Les écoles de cirque régionales	<i>Carte blanche</i>	Numéros variés	1 Spectacle réalisé par des amateurs	Sous chapiteau

Figure 1 : Présentation de la programmation de l'édition 2018 du festival Prise de CirQ'.

Cette année, Prise de CirQ' s'est déroulé du 11 au 24 avril et a compté 28 représentations assurées par seize compagnies confirmées (le Collectif Petit Travers et Les Nouveaux Nez & Cie par exemple) ou émergentes, originaires de la région Bourgogne-Franche-Comté (Muchmuche Company, la Compagnie Inhérence, la Compagnie Manie et l'Atelier 29) ou d'ailleurs.

Le festival s'est déployé sur plusieurs territoires de l'agglomération dijonnaise et s'est organisé en trois temps :

1) Premier temps : « la tournée en agglomération », du 11 au 15 avril

Au cours des cinq premiers jours du festival, deux spectacles ont été joués dans plusieurs communes de l'agglomération dijonnaise. *Le Spectacle des Frères Troubouch* a été programmé sous forme de tournée à Chenôve, Quetigny et Longvic, en partenariat avec les services culturels de ces villes. *Je ne suis pas un spectacle* des Nouveaux Nez & Cie a, quant à lui, été joué trois fois sous forme d'avant-première (car il s'agissait d'un spectacle en cours de création) à Quetigny, dans le théâtre de la ville.

2) Deuxième temps : « le temps fort au Jardin de l'Arquebuse », du 18 au 22 avril

Ensuite, du 18 au 22 avril, Prise de CirQ' a investi le Jardin de l'Arquebuse, un jardin municipal au cœur de Dijon. Durant cinq jours, les représentations se sont succédé, sous chapiteau ou en extérieur. Plusieurs formats de spectacles ont été livrés au public : des propositions complètes ont été présentées, mais aussi des étapes de création sous forme « d'apéros-cirque » ou des concerts. Le samedi 21 avril, des animations ont par ailleurs complété la programmation (stands de jeux en bois, atelier sérigraphie et manège *Le Contrevent* de la Compagnie Grandet Douglas). De plus, un bar et un stand « petite restauration » étaient proposés au public, créant ainsi un véritable espace de convivialité et de partage.

3) Troisième temps : le 24 avril

Enfin, le festival s'est achevé par une représentation de *Dans les plis du paysage* du Collectif Petit Travers en partenariat avec La Commanderie, une salle de spectacle à Dole, une commune située à environ 50 km de Dijon, dans le département du Jura.

Cette année, le festival a attiré plus de 5 000 spectateurs. Cette fréquentation conforte son statut de rendez-vous culturel dijonnais populaire, proposant une offre destinée à un large public qui mêle différentes générations, des curieux comme des amateurs et des personnes issues de milieux sociaux et de zones géographiques variés (originaires non seulement de l'agglomération dijonnaise mais aussi de toute la Côte-d'Or et des départements limitrophes). Les représentations, gratuites pour certaines et payantes pour d'autres, ont été largement plébiscitées. Au-delà de l'engouement populaire que suscite le festival, Prise de CirQ' est identifié comme un des moments forts et structurants de la filière cirque régionale, et a ainsi réuni nombre de ses acteurs : artistes, programmeurs de lieux pluridisciplinaires, formateurs en école de cirque, etc.

1.1.1.2 Attractions

En dehors du festival Prise de CirQ', CirQ'ônflex programme des spectacles de cirque lors des Attractions. Organisés depuis 2011, ces temps forts, qui ont pour vocation de s'inscrire dans le quartier Fontaine d'Ouche à Dijon, où se trouvent les bureaux de l'association, se déclinent aujourd'hui sous la forme de trois rendez-vous de plusieurs jours consécutifs répartis sur la saison estivale, de juin à septembre. L'année dernière, les trois temps forts ont réuni plus de 3 000 spectateurs. En 2018, les Attractions se déroulent selon le calendrier suivant :

	Dates	Compagnie	Spectacle	Autres activités
Attraction 1	Du 5 au 9 juin	Prise de Pied	<i>Thé perché</i>	Ateliers dans le cadre scolaire
Attraction 2	30 août	La Migration	<i>Landscape(s) #1</i>	
		Benoît Charpe	<i>Les Zèles d'obus</i>	
Attraction 3	Du 12 au 15 septembre	Collectif Protocole	<i>Monument :</i> - chapitre 1 : interventions impromptues dans le quartier pour un public non convié - chapitre 2 : spectacle pour un public convié	Ateliers dans le cadre scolaire

Figure 2 : Présentation de la programmation de l'édition 2018 des Attractions.

Comme il est possible de le constater grâce à ce tableau, les Attractions représentent l'occasion de lier action culturelle et diffusion de spectacles tout en prenant en compte les spécificités d'un territoire et les acteurs qui y sont présents, en nouant de nombreux partenariats avec des établissements scolaires et des structures du quartier.

1.1.2 L'EAC et l'action culturelle

La deuxième mission de CirQ'ônflex concerne la mise en place d'actions culturelles qui visent à faire découvrir le cirque contemporain dans toute sa variété et à permettre à tout un chacun d'appréhender le processus de création d'une pièce et de construire sa propre pratique de spectateur.

En ce sens, de nombreux projets sont menés chaque année avec des établissements scolaires. Depuis 2016, une convention triennale lie CirQ'ônflex et le Collège Rameau présent sur le même quartier. Dans le cadre de ce partenariat, tout au long de l'année scolaire, des interventions théoriques sont proposées aux élèves, mais aussi des rencontres avec des artistes et des sorties à des spectacles programmés par CirQ'ônflex ou par des structures partenaires. Des actions sont également conduites avec des classes de l'école primaire Champs-Perdrix, voisine du Collège Rameau. En dehors de son quartier, en 2017, CirQ'ônflex a coordonné deux parcours d'éducation artistique et culturelle (EAC). Le premier répondait à l'appel à projets « Parcours Starter » lancé par le Conseil départemental de Côte-d'Or, et le second à celui lancé par le ministère de la Culture *via* la Direction régionale des affaires culturelles de Bourgogne-Franche-Comté (DRAC BFC) intitulé « La Parole aux collégiens ».

Concernant le « tout public », des stages et des ateliers sont régulièrement organisés en lien avec la programmation de CirQ'ônflex, notamment pendant les vacances scolaires, à l'intention d'enfants seuls ou avec leurs parents, dans des structures sociales ou associatives.

Ensuite, depuis 2017, CirQ'ônflex a établi un partenariat avec le Conservatoire à rayonnement régional de la Ville de Dijon, dans le cadre de l'ouverture d'un cycle théâtre préparatoire aux concours des écoles supérieures d'art dramatique. Cette année, ce partenariat s'est traduit au sein de *Prise de CirQ'* par la co-organisation d'une *master class** clown avec Adèll Nodè-Langlois, dont la compagnie Atelier 29 était programmée dans le festival.

Enfin, l'édition 2018 de *Prise de CirQ'* a été l'occasion de mettre en place à la maison d'arrêt de Dijon deux ateliers assurés par les Frères Troubouch ainsi qu'une représentation d'un extrait de leur spectacle, afin de proposer une offre culturelle aux personnes qui, physiquement, en sont les plus éloignées.

1.1.3 Le soutien à la création

La troisième mission de CirQ'ônflex consiste à soutenir la création contemporaine. Pour ce faire, différentes formes d'accompagnement sont proposées aux compagnies.

La première d'entre elles se traduit par un soutien ponctuel à des projets artistiques, en offrant à des artistes, notamment locaux ou régionaux, des temps de résidence au Théâtre Mansart - CROUS de Dijon. CirQ'ônflex, depuis plusieurs années, joue en effet un rôle de conseil dans la sélection des compagnies à soutenir auprès d'Alain Douh ret, qui est à la tête de ce th tre universitaire. De plus, CirQ' nflex, dans la continuité de ces résidences, fait appel aux artistes qui bénéficient de ce dispositif pour des projets d'action culturelle ou programme leurs spectacles à l'occasion de Prise de CirQ' ou des Attractions, afin de leur apporter de la visibilité et de les aider à s'insérer dans le réseau cirque régional voire national. En 2017, six compagnies ont été accueillies en résidence sur une durée totale de neuf semaines, et, en 2018, Muchmuche Company, le Cirque Rouages ou encore la Compagnie Inhérence ont également bénéficié de ce dispositif tout en jouant leur spectacle à l'occasion du festival.

La deuxième forme de soutien que met en œuvre CirQ' nflex consiste en un accompagnement sur le long terme. L'association propose en effet, en échange d'une rémunération, un certain nombre de prestations aux compagnies qui le souhaitent.   ce titre, actuellement, Muchmuche Company bénéficie d'un accompagnement concernant son administration et la production de ses spectacles.

Enfin, le troisième type de soutien qu'offre CirQ' nflex aux artistes se décline sous forme de conseils et de mise à disposition de ressources auprès des compagnies demandeuses, pour leur insertion dans le réseau cirque régional ou pour la structuration de leur projet et son développement d'un point de vue administratif, économique, etc.

1.1.4 Le conseil artistique et les prestations pour d'autres structures

Enfin, la dernière mission portée par CirQ' nflex concerne l'expertise et le conseil artistique à destination d'autres structures. Cette activité consiste à co-construire des projets avec les entités demandeuses en prenant en compte les particularités économiques, territoriales, sociologiques ou culturelles propres à chaque situation. L'association est ainsi sollicitée depuis plusieurs années pour participer à l'élaboration de la programmation du Th tre Mansart, un équipement du CROUS de Dijon évoqué précédemment, qui développe un axe cirque assez important.

De plus, étant reconnue pour sa grande connaissance du secteur et du réseau cirque en Bourgogne-Franche-Comté et dans le reste de la France, des collectivités font régulièrement appel à CirQ' nflex pour construire une programmation artistique pour des événements variés, à l'image de la Ville de Dijon pour le « Brunch des Halles » ou le festival « Grésilles en Fête » en 2017. En 2018, l'association a remporté un appel d'offre lancé par la Ville dans le cadre de la manifestation « Jours de fête à Fontaine d'Ouche ». Cet événement se déploie sur tout le mois de mai et se destine à

mettre en valeur le quartier de Dijon dans lequel la structure est implantée. La Ville a demandé à CirQ'ônflex, à cette occasion, de proposer une programmation artistique à caractère familial et de qualité destinée aux habitants de ce territoire, dont voici le détail dans le tableau ci-dessous :

Compagnie	Titre	Genre	Date
Les Petits Détournements	<i>Les Rétro Cyclettes</i>	Spectacle de vélo acrobatique et de corde aérienne	9 mai
La Compagnie du Vide	Le stand de Rosemonde	Animation - clown	26 mai
Les Gentils coquelicots	Le Petit Clapotis du Grand Large	Manège	26 mai
La Rêvothèque	La cabane des rêves	Animation - lieu de détente	26 mai
La Mince Affaire	Le Grand Prix de la Moulinade	Animation - jeu scénarisé	26 mai
Les Petits Détournements	La Manufacture sonore	Animation - manipulation d'objets	26 mai

Figure 3 : Présentation de la programmation proposée par CirQ'ônflex dans le cadre de Jours de Fête à Fontaine d'Ouche.

1.2 Fonctionnement interne

1.2.1 Moyens humains

L'équipe de CirQ'ônflex se compose d'un noyau fixe de trois personnes : Natan Jannaud, directeur, salarié depuis octobre 2009, Anne-Laure Léonard, responsable de l'action culturelle et de la communication, salariée depuis juin 2010, et enfin François Direz, administrateur, embauché depuis février 2017 en contrat unique d'insertion - contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE). À ce personnel permanent s'ajoutent deux personnes volontaires en service civique : cette année il s'agit de Sandra Châtel, qui occupe la fonction d'assistante de communication, et de moi-même, au poste d'assistante de production. Une dizaine de salariés intermittents viennent compléter cette équipe : deux d'entre eux, Clara Feferberg (chargée de production) et Geoffroy Cloix (régisseur), sont embauchés de manière très régulière. Enfin, une quarantaine de bénévoles renforcent ces effectifs lors des événements organisés par CirQ'ônflex.

Le statut juridique de CirQ'ônflex, qui est une association loi de 1901, implique l'élection d'un bureau. En 2017, il était composé d'un président, Maxime Nolot, d'une secrétaire, Perrine Humbert, et d'un trésorier, Pierre-Loup Vasseur.

1.2.2 Moyens économiques

En 2017, le budget de CirQ'ônflex faisait état de 201 922 euros de produits* contre 206 680 euros de charges*, soit un déficit de 4 758 euros. Comme il est mentionné dans le rapport d'activités de l'association de cette année-là, ces « proportions s'expliquent par la nature même des activités de CirQ'ônflex essentiellement " d'intérêt général ", dans une logique de service public³ » : l'objectif de la structure, contrairement à une entreprise du secteur marchand, n'est pas de faire du profit. La situation de la structure, qui souffre d'un manque de moyens, est ainsi relativement précaire, malgré l'implication de son personnel, la gestion très économe de ses ressources et la reconnaissance institutionnelle et professionnelle dont elle bénéficie. Ces problématiques budgétaires feront l'objet d'une analyse et d'une réflexion plus approfondies dans la seconde partie de ce mémoire, qui interrogera le modèle socio-économique d'une association culturelle employeuse, en prenant CirQ'ônflex pour exemple.

Concernant les produits, CirQ'ônflex est financée par ses ressources propres* à hauteur de 30% et par des financements publics à hauteur de 70%. Les ressources propres désignent principalement les recettes de billetterie, de bar et de restauration, réalisées notamment lors du festival Prise de CirQ', mais aussi les apports financiers issus de projets coréalisés avec d'autres structures ou commandés par des collectivités. Les financements publics, quant à eux, émanent des partenaires institutionnels suivants, cités par ordre d'importance : la Ville de Dijon, le Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, l'État (*via* le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire [FONJEP] et des aides à l'emploi) et le Conseil départemental de Côte-d'Or. Ils permettent de financer à la fois le fonctionnement et les projets de la structure. Ces derniers sont également soutenus par l'État par l'intermédiaire de la DRAC et de la Direction départementale de la Cohésion sociale (DDCS) et par le Département. Concernant les charges, les postes de dépense les plus importants sont constitués par la masse salariale, les coûts artistiques, la location de matériel et les frais de déplacement.

1.3 Territoire et réseaux

1.3.1 L'implantation dans le quartier Fontaine d'Ouche à Dijon

À l'échelle locale, depuis 2011, CirQ'ônflex est implantée dans le quartier Fontaine d'Ouche à Dijon, classé « quartier prioritaire » dans le Contrat de ville 2015-2020 de la Communauté urbaine du Grand Dijon. L'association mène ainsi des projets de diffusion ou d'action culturelle s'inscrivant spécifiquement dans ce territoire, en prenant en compte ses particularités et ses acteurs. Les

³ CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017, op. cit.* p. 4.

Attractions se déroulent donc dans l'espace public ou sous un chapiteau planté au cœur de Fontaine d'Ouche, afin d'être au plus près de ses habitants. De plus, les projets d'EAC menés avec les établissements scolaires localisés sur ce quartier, comme le Collège Rameaux ou l'école Champs-Perdrix mentionnés précédemment, s'inscrivent dans une démarche « d'infusion » culturelle, et permettent de démocratiser, par un travail sur le long terme, le cirque contemporain auprès des élèves. De nombreux partenariats sont également établis avec d'autres structures associatives ou sociales, à l'image de la Maison Phare, tournée vers l'éducation populaire, afin de multiplier les relais de l'action de CirQ'ônflex.

La structure joue par ailleurs un rôle dans la vie associative et citoyenne de Fontaine d'Ouche. Ainsi, en 2017, elle était membre du Conseil de quartier et de la Commission de quartier Fontaine d'Ouche - Larrey - Faubourg Raines. Elle participe également, ponctuellement, à des projets locaux portés par d'autres associations.

1.3.2 Insertion dans le paysage culturel dijonnais

Ensuite, au niveau de l'agglomération, Prise de CirQ' compte parmi les nombreux festivals jalonnant la vie culturelle dijonnaise, tel que le Tribu festival (musiques actuelles), À pas contés (contes et jeune public), Art Danse, Théâtre en mai, etc. Toutefois, il est le seul festival à construire sa programmation presque exclusivement dans le champ du cirque contemporain. De manière générale, les relations de CirQ'ônflex vis-à-vis des autres structures culturelles de l'agglomération sont placées sous le signe de la coopération plutôt que de la concurrence. En effet, l'association établit de nombreux partenariats qui se traduisent par la mise en œuvre d'actions communes et la co-construction de projets, mais aussi par des relais de communication, des prêts de matériel, etc. Ces échanges s'établissent avec des partenaires variés, tels que :

- des collectivités : les services culturels de certaines communes de la métropole, comme Chenôve, Quetigny et Longvic,
- des structures de diffusion et de soutien à la création : La Minoterie, une salle tournée vers le jeune public, le Théâtre Mansart - CROUS de Dijon, Zutique Productions, un bureau de production organisant le Tribu festival mentionné ci-dessus, La Vapeur, une scène de musiques actuelles, l'ABC - Association Bourguignonne Culturelle, la Péniche Cancale, un établissement proposant à la fois un service de restauration et une programmation musicale, etc.,
- des compagnies : la Cie ARMO-Jérôme Thomas (jonglage) par exemple,
- et enfin des écoles de cirque implantées dans la région.

1.3.3 Un rôle de plateforme œuvrant pour la structuration de la filière cirque régionale

À l'échelle régionale, CirQ'ônflex est une structure identifiée dans le milieu du cirque et elle œuvre à la structuration et au développement de cette filière en Bourgogne-Franche-Comté. Il s'agit en effet du seul acteur culturel « proposant diverses actions complémentaires dédiées au Cirque de création [...]. À la croisée des chemins entre des artistes, des publics, des structures culturelles, des institutions, [...] CirQ'ônflex joue un rôle indispensable et fédérateur d'intermédiation, permettant de créer des synergies à l'échelle d'un territoire.⁴ » Dans cette optique, tous les deux ans depuis 2010, elle organise des journées de rencontres professionnelles dédiées aux arts du cirque, afin de permettre à tous les acteurs concernés de se réunir et d'échanger. Cette année, à l'occasion de Prise de CirQ', CirQ'ônflex a donc de nouveau mis en place un événement semblable, qui s'est déroulé le jeudi 19 avril et a réuni une soixantaine de personnes, venues échanger à partir de la problématique suivante : « Quels réseaux et dynamiques collectives pour le cirque en Bourgogne-Franche-Comté ? »

De plus, le rôle d'expert de l'association est reconnu par d'autres structures et institutions. En 2013, elle s'est par conséquent vue confier la réalisation d'une *Étude des compagnies de cirque en Bourgogne* par l'association Liaison Arts Bourgogne dédiée aux acteurs du spectacle vivant dans son ensemble en Bourgogne-Franche-Comté. De surcroît, au cours de l'année 2017, CirQ'ônflex a réalisé un *État des lieux de la filière cirque et ses problématiques* à la demande de la DRAC BFC : il a été publié au printemps 2018. Outre la constitution d'un répertoire des compagnies, programmeurs et lieux de formation spécialisés ou concernés par le cirque contemporain, cette étude a permis de dégager les enjeux auxquels était confrontée la filière, en termes de soutien à la création ou concernant la construction d'un réseau plus performant dans lequel les acteurs pourraient monter des projets en synergie.

Enfin, afin d'assumer pleinement son rôle de plateforme pour le cirque actuel, Natan Jannaud, en sa qualité de directeur de CirQ'ônflex, participe à plusieurs commissions institutionnelles ou associatives. Il est ainsi membre :

- du Conseil d'établissement du Conservatoire à rayonnement régional de la ville de Dijon,
- du comité de programmation du dispositif « Arts et Scènes » du Conseil départemental de Côte-d'Or,
- du comité technique du dispositif « Talents émergents » du Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté,
- du Comité d'experts « Théâtre, arts de la rue, arts du cirque » de la DRAC BFC,

⁴ CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2011*, op. cit. p. 2.

- d'Affluences, un réseau régional de programmeurs, en tant que membre associé (membre ressource pour le cirque),

- du bureau de Liaison Arts Bourgogne, une agence culturelle régionale, en qualité de trésorier et de membre qualifié pour les arts du cirque,

- et du Conseil d'administration de la Coursive Boutaric, pôle d'entreprises culturelles.

Enfin, à l'échelle nationale, Natan Jannaud est membre associé du Syndicat des cirques et des compagnies de création (SCC) jusqu'à la fin de l'année 2018 et membre du réseau Territoire de Cirque depuis le début de cette même année.

Après avoir dressé dans ce premier chapitre une présentation, non-exhaustive, de la structure au sein de laquelle j'ai effectué mon stage de fin d'études de six mois, je vais à présent exposer les missions qui m'ont été confiées en tant qu'assistante de production, en précisant leurs enjeux, les difficultés auxquelles j'ai été confrontée et les compétences qu'elles m'ont permis d'acquérir.

Chapitre 2 : Compte rendu des missions

Comme je l'ai mentionné dans l'introduction, j'ai rejoint l'association CirQ'ônflex dans l'optique de découvrir l'organisation d'un festival et le fonctionnement d'une association employeuse tout en acquérant des savoirs et savoir-faire liés à la production de manifestations culturelles, en contrepoint de mon précédent stage effectué en tant qu'assistante de communication et de relations publiques dans une salle de spectacle municipale. Ainsi, les missions qui m'ont été confiées au sein de CirQ'ônflex et qui étaient décrites de la manière suivante dans la fiche de poste qui m'a été présentée lors de mon entretien téléphonique avec Natan Jannaud, au mois d'octobre 2017, correspondaient à mes attentes en matière de formation professionnelle :

- 1) Participer à l'organisation et à la coordination du bénévolat du festival Prise de CirQ', en prenant part :
 - au recrutement et à la composition des équipes
 - à la construction et à la gestion du planning des bénévoles
 - à l'animation des équipes de bénévoles.

- 2) Accompagner l'accueil des équipes du festival (artistes, bénévoles, etc.), en participant à l'organisation :
 - des hébergements des artistes
 - des repas des différentes équipes
 - de la logistique des différentes compagnies programmées.

- 3) Venir en appui de l'équipe dans la réflexion et la réalisation de l'aménagement des espaces du festival, en participant à :
 - la composition du site du festival (chapiteau, espace bar, etc.)
 - la gestion des différents espaces (catering, loges, bar, etc.).

- 4) Participer à l'organisation des autres événements de l'association se déroulant tout au long de l'année.
En fonction des différents événements mis en place par CirQ'ônflex (temps forts artistiques « Attractions à Fontaine d'Ouche ») ou sur lesquels l'association est sollicitée (Festival Jours de Fête à Fontaine d'Ouche, Grésilles en Fête, Soirée dans les Jardins du Département, etc.), le/la volontaire sera amené(e) à soutenir l'équipe de la structure (salariés, intermittents, bénévoles), notamment dans l'organisation logistique et l'accueil des artistes et des publics.

Figure 4 : Fiche de poste détaillant les missions du poste d'assistant.e de production

Mes missions se sont donc caractérisées par une grande diversité. Elles se sont principalement articulées autour de trois événements, que je relaterai par ordre chronologique : le festival Prise de CirQ', Jours de Fête à Fontaine d'Ouche et Attractions.

2.1 Le festival Prise de CirQ'

Je vais tout d'abord présenter les tâches qui m'ont été confiées dans le cadre du festival Prise de CirQ', et sur lesquelles j'ai été mobilisée pendant la majeure partie de ma période de stage au sein de CirQ'ônflex.

2.1.1 En amont du festival

2.1.1.1 La préparation de l'accueil des compagnies

En tant qu'assistante de production, j'ai en premier lieu été chargée, avec l'appui de Clara Feferberg et de Natan Jannaud, de préparer l'accueil de certaines compagnies. Il s'agissait plus précisément des compagnies programmées dans le cadre du premier temps du festival, la « tournée en agglomération » : les Nouveaux Nez et Cie d'une part, qui jouaient en avant-première leur nouvelle pièce *Je ne suis pas un spectacle* trois soirs consécutifs dans la ville de Quetigny, et les Frères Troubouch d'autre part, qui assuraient trois représentations dans trois communes de l'agglomération dijonnaise, Quetigny à nouveau, Chenôve et Longvic, sur une durée d'une semaine. Dans le cadre de cette mission, j'ai tout d'abord accompagné Natan Jannaud à des rendez-vous organisés avec les responsables des affaires culturelles des municipalités concernées. De manière générale, les conditions de l'accueil de ces spectacles avaient été négociées au préalable avec les partenaires (répartition de la prise en charge des coûts artistiques, techniques, liés à l'accueil des artistes, etc.) : ces rendez-vous ont ainsi permis de définir les horaires et les lieux de jeu (le spectacle des Frères Troubouch se déroulant en extérieur, un repli en cas de mauvais temps a également été déterminé), de répartir le matériel à fournir mentionné dans les fiches techniques des spectacles et d'aborder diverses questions organisationnelles (planning des jours de jeu, prise en charge des repas et de l'aménagement des loges, etc.).

Ensuite, cette mission s'est prolongée par plusieurs tâches d'ordre logistique : recherche de logements pour les artistes (location d'appartements sur le site www.airbnb.fr), achat du matériel nécessaire aux spectacles, organisation du *catering**. En relation avec les compagnies d'une part et les partenaires accueillant les spectacles d'autre part, j'ai établi un planning général de cette tournée en agglomération, en synthétisant les informations obtenues auprès de mes interlocuteurs : heure d'arrivée et moyen de locomotion des artistes, *runs** à organiser, horaires du montage et des répétitions les jours de jeu, organisation des repas en prenant en compte le régime alimentaire de chacun, etc. La gestion de l'accueil des Frères Troubouch présentait plus de complexité puisque les deux circassiens de la compagnie jouaient dans trois communes différentes et qu'il fallait de plus construire avec eux un projet d'intervention à la maison d'arrêt de Dijon. À cette fin, en relation avec

ma collègue Anne-Laure Léonard, responsable de l'action culturelle à CirQ'ônflex, qui était elle-même en lien avec le personnel de la maison d'arrêt, j'ai défini avec les artistes la nature de leur intervention (deux ateliers avec deux groupes de détenus et la présentation d'un extrait de leur spectacle) ainsi que le budget qui leur était accordé pour cette action, tout en récupérant les documents demandés par l'administration pénitentiaire (liste de matériel pénétrant dans l'établissement, copie des pièces d'identité, etc.).

La principale difficulté dans la préparation de l'accueil des artistes consistait à parvenir à communiquer efficacement avec de multiples interlocuteurs, dont j'étais l'intermédiaire. Il convient en effet de procéder à de nombreuses relances, de part et d'autre, pour centraliser les informations et leur permettre de circuler sans ambiguïté, tout en planifiant rigoureusement l'accueil des artistes : aucun détail ne doit être laissé au hasard, car l'image de professionnalisme du festival et le bon déroulement des spectacles en dépendent.

2.1.1.2 L'organisation d'une journée de rencontres professionnelles

Parallèlement à la préparation de l'accueil des compagnies, j'ai participé à la mise en place de la journée de rencontres professionnelles qui était organisée dans le cadre du festival. Cette journée faisait suite à la réalisation d'un *État des lieux de la filière cirque et ses problématiques* réalisé par CirQ'ônflex en 2017 à la demande de la DRAC BFC. Elle était organisée en deux temps. Tout d'abord, le matin, les professionnels étaient invités à se rendre au Théâtre Mansart, partenaire de CirQ'ônflex mentionné précédemment à plusieurs reprises, afin d'assister à une présentation synthétique de l'*État des lieux*, puis à une table ronde réunissant six intervenants questionnant la problématique suivante : « Quels réseaux et dynamiques collectives pour le cirque en Bourgogne-Franche-Comté ? » Pour clôturer cette table ronde, un temps de parole était ouvert avec l'ensemble des professionnels participant à la journée. Dans un second temps, l'après-midi, les artistes, programmeurs et formateurs de cirque avaient la possibilité de participer à un parcours de quatre spectacles programmés dans le cadre de Prise de CirQ'.

Pour ma part, je me suis vue confier plusieurs missions en lien avec cette journée de rencontres professionnelles, en appui à Natan Jannaud. Tout d'abord, en relation avec Anne-Laure Léonard et Sandra Châtel, j'ai rédigé un communiqué de presse⁵ dans le but de relayer cet événement auprès des médias locaux ou spécialisés dans le secteur culturel. À partir de ce premier document, j'ai rédigé un programme plus détaillé de cette journée afin qu'il puisse être envoyé à la liste de professionnels susceptibles d'être intéressés par ce rendez-vous. J'ai également créé un

⁵ Voir annexe 1.

« événement » sur la page Facebook de CirQ'ônflex afin que l'information soit relayée par le biais de ce réseau social. Par la suite, j'ai produit un formulaire d'inscription en ligne *via* le service Google Form afin que les professionnels puissent s'inscrire par Internet. Enfin, j'ai été chargée d'organiser « l'accueil café » ainsi que le déjeuner de cette journée : j'ai donc contacté le prestataire sélectionné par Natan Jannaud, puis j'ai demandé des devis et validé les commandes.

2.1.1.3 La relation avec les prestataires

Dans le cadre de mes missions, j'étais en effet en contact avec certains prestataires auxquels CirQ'ônflex devait faire appel dans le cadre du festival. Ces prestataires étaient de nature variée, comme l'attestent les exemples suivants :

- la Caravane des jeux : parallèlement aux spectacles programmés le samedi 21 avril, il s'agissait de proposer au public des animations « jeux en bois » portées par cette association, qui est régulièrement sollicitée par CirQ'ônflex,
- le Protection civile : pour la soirée de ce même jour, nous avons eu besoin de mettre en œuvre un point d'alerte et de premiers secours (PAPS) du fait de l'affluence prévue du public,
- une société de sécurité : en parallèle, nous avons aussi décidé de faire appel à deux agents de sécurité pour cette soirée,
- un brasseur : il a également été nécessaire de trouver des fournisseurs pour le bar du festival, tenu par CirQ'ônflex,
- et enfin une société de transport : nous avons souhaité proposer aux spectateurs de les conduire à Dole pour assister au dernier spectacle de la programmation de Prise de CirQ', organisé en partenariat avec la salle de La Commanderie.

De manière générale, après avoir procédé à une recherche sur Internet me permettant de lister les différentes entreprises et associations qu'il pouvait être intéressant de contacter pour chaque besoin formulé par Natan Jannaud ou Clara Feferberg, j'ai envoyé des demandes de devis, puis effectué des relances en cas de réponse tardive. Enfin, après validation par mes collègues, j'ai passé commande auprès des prestataires choisis, puis réglé les détails logistiques liés à la livraison ou à l'accueil des personnels sollicités.

En parallèle à la gestion des commandes passées auprès des prestataires mentionnés ci-dessus, j'ai été chargée de construire un partenariat avec un *food-truck*, car nous souhaitions proposer un service de restauration rapide aux spectateurs au Jardin de l'Arquebuse plusieurs soirs consécutifs. Comme précédemment, j'ai donc fait des recherches sur Internet avant de contacter deux *food-trucks* pour discuter avec eux d'une éventuelle collaboration. Il a ensuite été nécessaire d'en négocier les conditions. Nous avons en fait décidé de proposer à notre partenaire d'acheter un

espace publicitaire dans notre programme au lieu de nous verser un droit de place. Toutefois, discuter des conditions financières d'une collaboration est un exercice complexe, qui nécessite des compétences et savoir-être spécifiques. De plus, CirQ'ônflex faisant appel pour la première fois à une entreprise délivrant ce genre de service sur le festival, il était compliqué d'appuyer la négociation sur des arguments solides en estimant par exemple le nombre de clients potentiels, d'autant plus que la fréquentation de Prise de CirQ' est tributaire des conditions météorologiques. Après être finalement parvenue à un accord, j'ai donc rédigé une convention de partenariat avec l'aide de François Direz, l'administrateur de CirQ'ônflex, puis j'ai procédé aux réglages logistiques de l'accueil du *food-truck* (horaires, besoins techniques, etc.).

La gestion de la relation avec certains prestataires du festival a constitué une mission intéressante et formatrice. Elle a été à l'origine de quelques difficultés, puisque connaissant peu la ville de Dijon, mes recherches de fournisseurs ou collaborateurs ont dû être plus approfondies. Toutefois, à travers ces tâches, je me suis vue confier des responsabilités valorisantes.

2.1.1.4 Le suivi des plannings et la rédaction des feuilles de route

Aux côtés de Clara Feferberg, j'ai participé à l'élaboration de différents plannings pour le festival. Tout d'abord, nous avons établi un premier planning pour les deux spectacles en tournée dans l'agglomération, puis nous en avons construit un deuxième pour le montage des espaces au Jardin de l'Arquebuse (en détaillant les *runs* à effectuer pour aller chercher du matériel chez nos partenaires, les courses à faire et les tâches à accomplir jour par jour), un troisième pour la période d'exploitation des spectacles (qui se déployait sur cinq jours) et, enfin, un quatrième pour le démontage du site. Ces plannings ont été actualisés durant plusieurs semaines, au fur et à mesure que nous collectons des informations auprès des compagnies ou d'autres interlocuteurs. Avec Geoffroy Cloix, régisseur général de Prise de CirQ', nous avons également défini les besoins en termes de personnel technique et élaboré un emploi du temps pour les salariés intermittents. Puis, à partir de tous ces documents, nous avons estimé quels étaient nos besoins en matière de bénévolat, et j'ai ainsi réalisé un dernier planning complétant les précédents.

Ne disposant pas de logiciel spécialisé pour réaliser ces plannings, nous avons travaillé sur Microsoft Office Excel, ce qui impliquait que lorsque nous effectuions une modification qui avait un impact sur les autres plannings, nous devions penser à reporter ce changement manuellement, ce qui peut être une source d'erreur, et nous avons ainsi dû faire preuve d'une grande vigilance.

Nous avons également créé un fichier synthétisant l'ensemble des repas que CirQ'ônflex devait prendre en charge pendant le festival. Une part de ces repas était fournie directement par l'association, mais la majeure partie du *catering* était commandée à un prestataire. En amont du

festival, il était donc nécessaire d'établir une commande précise journalière pour le service du déjeuner et du soir, en prenant en compte les régimes alimentaires et allergies des membres de l'équipe, des artistes et des bénévoles.

À la suite de l'élaboration de ces plannings et de ce fichier pour le *catering*, j'ai procédé à la rédaction de feuilles de route⁶ récapitulant toutes les informations relatives à l'accueil des compagnies. Ces documents, destinés aussi bien à l'équipe du festival qu'aux artistes, centralisent toutes les informations et doivent être réalisés avec beaucoup de rigueur pour ne comporter aucune erreur afin que le risque d'événements imprévus pendant le festival soit minimisé.

2.1.1.5 La coordination du bénévolat

Ensuite, la coordination du bénévolat a constitué ma plus importante mission pendant mon stage au sein de CirQ'ônflex. Dès le mois de janvier, j'ai créé un fichier reprenant les coordonnées des personnes ayant participé en tant que bénévole aux éditions précédentes du festival. Après avoir déterminé avec mes collègues une date et un lieu pour mettre en place une première réunion destinée à présenter la dixième édition de Prise de CirQ', son organisation et les missions confiées aux bénévoles, j'ai envoyé un mail de prise de contact à toutes les personnes recensées dans la liste que j'avais établie. Cette année, l'enjeu était non seulement de s'appuyer sur le noyau de bénévoles historiques dont bénéficie le festival, mais aussi de recruter de nouvelles personnes. Ainsi, Sandra Châtel a lancé un appel à bénévoles sur la page Facebook de CirQ'ônflex et a également créé un document en format papier que nous avons diffusé dans plusieurs points stratégiques (associations, structures partenaires, etc.). Grâce aux réseaux sociaux et au bouche à oreille, notre appel à bénévoles a été relayé efficacement et nous avons rapidement compté de nombreux inscrits à notre première réunion, dont la date était fixée à la fin du mois de février. Je me suis donc consacrée pendant plusieurs jours à la préparation de cette réunion. J'ai tout d'abord réalisé un diaporama grâce au logiciel Power Point afin de présenter le festival dans sa globalité ainsi que les missions des bénévoles. Ensuite, j'ai créé une vidéo incorporant les différents *teasers** des spectacles afin de proposer un aperçu de la programmation du festival aux participants. J'ai également préparé un formulaire d'inscription dans le but de pouvoir le distribuer aux personnes intéressées.

Après cette première réunion, que j'ai co-animé en répondant notamment aux diverses questions posées, j'ai créé un formulaire d'inscription en ligne *via* Google Form sur le même modèle que la version papier et je l'ai joint à un nouveau courriel que j'ai envoyé à tous les bénévoles listés. J'ai ensuite reçu au compte-gouttes leurs formulaires d'inscription. J'ai créé un tableau me permettant de procéder au dépouillement des fiches d'inscription réceptionnées. Ensuite, j'ai

⁶ Voir annexe 2.

commencé à construire une première version du planning des bénévoles, en faisant correspondre les créneaux horaires pour lesquels nous avons besoin de volontaires aux disponibilités et aux choix de missions formulées par les personnes désirant s'impliquer dans le festival. L'enjeu de ce planning était de permettre à tous de participer, tout en essayant de mobiliser les mêmes bénévoles pour les mêmes missions plusieurs jours de suite, afin d'assurer une forme de continuité sur les différents postes. Afin de parer aux éventuels désistements ou imprévus de dernière minute, j'ai également prévu des suppléants pour la plupart des missions.

Nous avons ensuite organisé une seconde réunion à la fin du mois de mars, avec pour double objectif de présenter le festival et les missions des bénévoles aux nouvelles personnes intéressées, et de remettre aux participants déjà inscrits leur planning. Ce deuxième rendez-vous a été l'occasion de faire davantage connaissance avec les bénévoles : l'aspect humain étant au cœur de ma mission, il n'était pas à négliger. En effet, si les bénévoles rejoignent l'équipe du festival pour diverses raisons (acquérir des compétences, soutenir un projet dont ils partagent les valeurs, etc.), la dimension relationnelle est l'un des moteurs de leur engagement. Après cette seconde réunion, ils disposaient de quelques jours pour me faire part de leurs éventuelles indisponibilités suite à la première version du planning transmis. Ce délai passé, j'ai ainsi effectué les modifications nécessaires avant de leur faire parvenir une version définitive de leur emploi du temps.

2.1.1.6 Le soutien ponctuel aux activités liées à la communication

Parallèlement aux missions que j'ai exposées précédemment, j'ai ponctuellement participé à certaines activités liées à la communication, aux côtés de mes collègues Anne-Laure Léonard et Sandra Châtel. En effet, j'ai tout d'abord pris part à la relecture du programme du festival. Il s'agit du principal support de communication pour *Prise de CirQ'*, et il est donc primordial qu'il ne comporte pas d'erreurs aussi bien sur le fond que sur la forme. Une fois ce document imprimé à 5 000 exemplaires, j'ai participé à sa diffusion. En fonction d'une liste établie par mes collègues, je me suis donc rendue dans des établissements culturels, des commerces de proximité et diverses structures afin de leur déposer des programmes pour qu'ils les mettent à disposition de leur public ou clientèle. Dans cette optique, j'ai également participé à des cessions de distributions de *flyers** à l'occasion d'autres événements culturels organisés sur l'agglomération dijonnaise. Ces moments de distribution de tracts sont importants car ils permettent d'établir un contact humain avec le public potentiel, ce qui a davantage d'impact qu'un prospectus laissé sur un présentoir, qui n'attire sûrement que les personnes cherchant activement des sorties culturelles.

2.1.2 Pendant le festival

Le festival Prise de CirQ' s'est donc déroulé du 11 au 24 avril, selon le calendrier observé précédemment. Tout d'abord, mes premières missions ont concerné l'accueil des artistes qui prenaient part à la tournée en agglomération. J'ai ainsi participé à assurer la liaison entre les responsables culturels municipaux avec qui j'avais été en contact d'une part et les circassiens des compagnies des Nouveaux nez et des Frères Troubouch d'autre part. Avec Clara Feferberg, nous avons réalisé plusieurs tâches d'ordre logistique telles que les *runs*, les *check-in* dans les logements qui avaient été réservés *via* la plateforme « Air BnB », les courses pour le *catering*, etc. J'ai également assisté en tant qu'observatrice à une des deux journées d'intervention des Frères Troubouch à la maison d'arrêt de Dijon : le matin, les deux circassiens ont proposé un atelier de pratique artistique à un groupe d'une dizaine de détenus masculins, tandis que l'après-midi était consacrée à la représentation d'un extrait de leur spectacle devant une quarantaine de personnes. Je n'avais jamais assisté à un projet d'action culturelle dans le cadre carcéral et cette expérience a été très enrichissante, notamment car elle m'a permis d'observer les protocoles et les modalités d'accueil des artistes dans ces conditions particulières.

Ensuite, mes missions se sont exclusivement tournées en direction du temps fort du festival, au Jardin de l'Arquebuse. Le montage du site s'est déroulé du jeudi 12 au mardi 17 avril. Faire jouer des spectacles en extérieur et sous chapiteaux, à la différence d'une salle « en dur » et équipée, nécessite d'acheminer sur le site de jeu une quantité importante de matériel, ainsi, avec Clara Feferberg et le reste de l'équipe du festival, nous avons effectué de très nombreux allers-retours depuis les bureaux de l'association jusqu'au site de Prise de CirQ' afin d'y amener tout ce dont nous avons besoin. De plus, nous avons réalisé un certain nombre de *runs* afin de récupérer du matériel (tentes, extincteurs, modules de bar, panneaux de stationnement gênant, mobilier, etc.) auprès de la Ville de Dijon ou des différents partenaires de CirQ'ônflex. En parallèle, nous sommes allées faire d'importantes courses car nous étions chargées d'organiser le *catering* pour l'équipe, avant que celui-ci soit pris en charge par un prestataire, mais aussi d'approvisionner les stocks de certaines denrées pour le bar et le stand « petite restauration ».

Au fil des déchargements de matériel sur le site, le montage a débuté, en observant le plan ci-dessous (figure 5) :

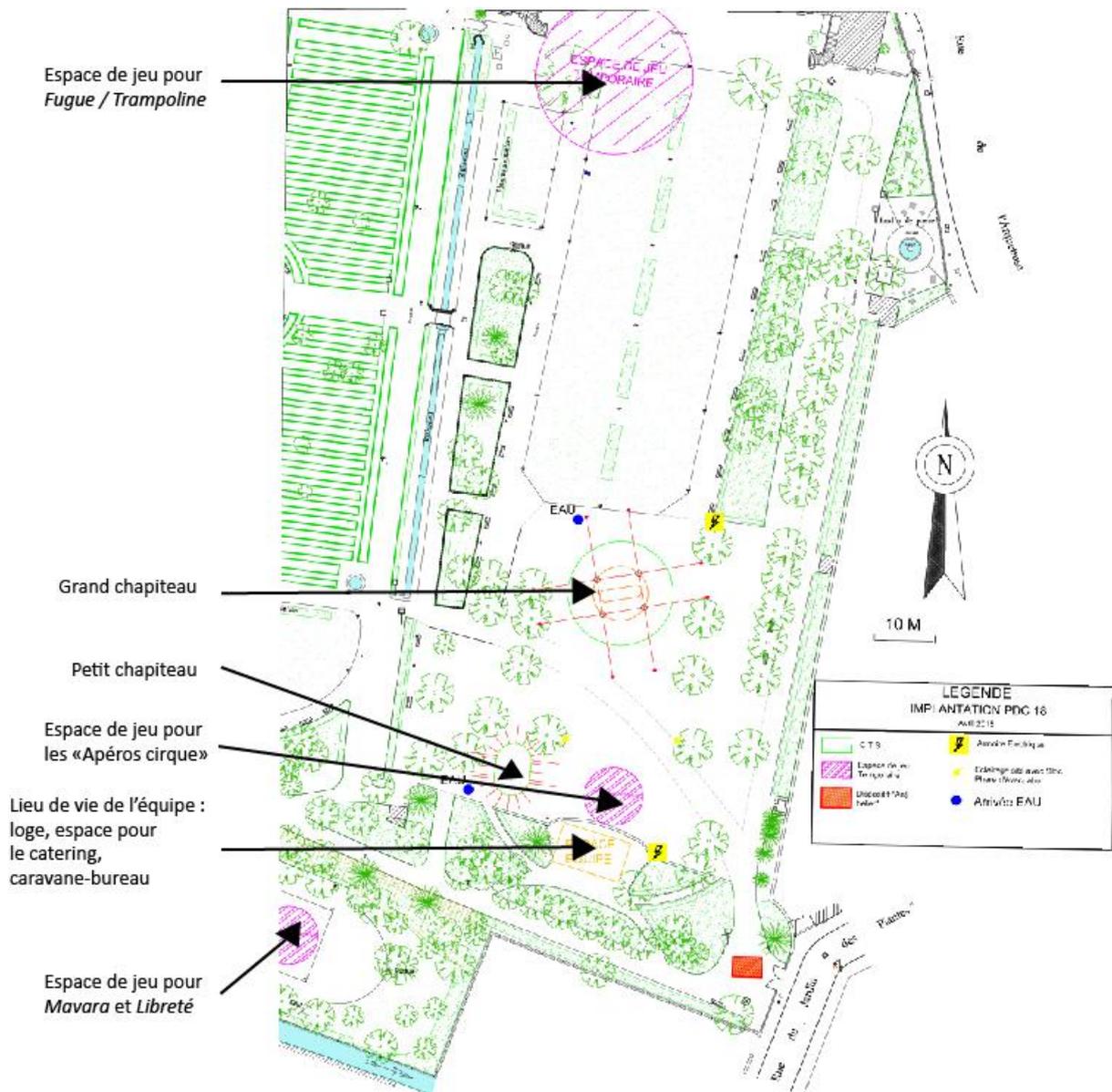


Figure 5 : Plan présentant les différents espaces du festival au Jardin de l'Arquebuse.

La plupart des membres de l'équipe technique se sont consacrés au montage du « petit chapiteau » et du « grand chapiteau ». Aux côtés d'autres membres de CirQ'ônflex, j'ai participé à l'aménagement de l'espace dédié au *catering* et de la loge, mais aussi à la mise en place de la signalétique dans le parc. J'ai également débuté très concrètement ma mission de coordination de l'équipe des bénévoles. En fonction de l'état d'avancement des tâches à effectuer et des désistements de certains, j'ai adapté jour par jour le planning que j'avais élaboré, en sollicitant des bénévoles supplémentaires le cas échéant.

Ensuite, cette mission s'est prolongée pendant la période d'exploitation des spectacles, qui s'est tenue du mercredi 18 au dimanche 22 avril. Selon l'activité, nous avons accueilli entre douze et trente bénévoles par jour. J'ai vérifié que ces derniers se manifestaient sur le site du festival à l'heure

convenue, puis je leur ai présenté l'équipe, les espaces du festival et leurs missions. Ensuite, j'ai veillé au bon déroulement de cette dernière et à la rotation des équipes, notamment aux heures des repas. L'enjeu était aussi de dégager du temps avec chacun pour que leur expérience sur le festival soit un moment de convivialité et de partage. En fonction de l'activité sur le site et de l'affluence du public, j'ai adapté les effectifs à chaque mission : par exemple, le contrôle des billets d'entrée avant un spectacle nécessitait de démobiliser des bénévoles du bar ou du stand « petite restauration » pour qu'ils rejoignent ponctuellement cette activité. En parallèle, j'ai accueilli les prestataires et les partenaires avec qui j'avais été en relation en amont du festival. J'ai aussi participé à la gestion du site dans son ensemble, et j'ai dû veiller à ce qu'il reste propre et fonctionnel malgré l'afflux des équipes et des spectateurs. Enfin, le jeudi 19 avril, j'ai été mobilisée sur la journée de rencontres professionnelles dont j'avais contribué à l'organisation : le matin, j'ai participé à l'accueil des professionnels au théâtre Mansart – CROUS de Dijon au sein duquel se déroulait la table ronde, puis j'ai assisté aux prises de parole des intervenants, tout en prenant des notes dans le but de produire ensuite un compte rendu de ces échanges.

Après la période d'exploitation, le festival s'est terminé par deux jours de démontage, les lundi 23 et mardi 24 avril. Comme précédemment, j'ai encadré l'équipe des bénévoles pour démonter les différents espaces, et j'ai participé à de nombreux *runs* pour rendre le matériel aux partenaires ou le déposer dans l'espace de stockage rattaché aux bureaux de CirQ'ônflex.

2.1.3 Après le festival

Une fois le festival terminé, de nombreuses tâches restaient à accomplir afin de clôturer la dixième édition de Prise de CirQ'. Concernant l'aspect logistique, j'ai rangé et inventorié tout le matériel que nous avons ramené dans nos bureaux et dans notre espace de stockage. Ensuite, sur le plan administratif, j'ai participé à classer les factures, notamment celles concernant les courses et les commandes liées au *catering*, au bar et au stand « petite restauration », et j'ai inséré les sommes dépensées dans un tableau présentant le budget analytique du festival, afin que par la suite, Natan Jannaud et François Direz puissent mettre à jour la comptabilité et comparer ces résultats par rapport au budget prévisionnel établi en amont. J'ai également assuré le suivi des factures pour les prestataires avec lesquels j'avais été en contact. Enfin, concernant la dimension administrative, j'ai rempli les déclarations auprès des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteur pour les spectacles concernés.

Au sujet de la gestion de l'équipe des bénévoles, j'ai adressé à chacun un courriel afin de les remercier de leur investissement pendant le festival, car leur implication est véritablement vitale pour la réalisation d'un tel événement. J'ai également délivré quelques attestations aux personnes

qui avaient besoin de certifier auprès de tel ou tel organisme leur engagement au sein de Prise de CirQ'. Avec le reste de l'équipe de CirQ'ônflex, nous avons organisé une soirée avec tous les bénévoles, afin de clôturer ensemble cette dixième édition.

Enfin, j'ai rédigé un compte rendu de la journée de rencontres professionnelles⁷ qui a pour vocation d'être la première étape d'un plus vaste projet de structuration de la filière cirque en Bourgogne-Franche-Comté (par le biais de la mise en place de groupes de travail notamment, qui sont à venir à l'automne 2018).

Ainsi, par leur variété et leur dimension concrète, les missions qui m'ont été confiées ont été très enrichissantes. Grâce à la longue temporalité du stage (six mois), j'ai pris part à toutes les étapes de l'organisation du festival, en assurant des tâches liées à sa préparation, à sa réalisation et à son bilan, ce qui m'a permis d'avoir une vision globale de la mise en place d'un tel événement. Pour autant, mes missions n'ont pas été exemptes de difficultés. Tout d'abord, l'arrivée dans une nouvelle structure nécessite de prendre connaissance rapidement de ses partenaires institutionnels, associatifs ou privés, ainsi que de ses interlocuteurs privilégiés, ce qui demande un temps d'adaptation dont je ne disposais pas vraiment, puisque j'ai intégré CirQ'ônflex seulement trois mois avant le début du festival. De plus, je ne connaissais pas au préalable la ville de Dijon, et j'ai donc dû me familiariser rapidement avec sa géographie ainsi qu'avec les principaux événements et lieux de sa vie culturelle. Ensuite, pendant la préparation du festival, j'ai effectué différentes missions simultanément et de manière fragmentée (concernant la gestion de la relation avec les prestataires et les partenaires notamment), chacune demandant un suivi régulier (pour effectuer des relances, etc.), ce qui nécessite de grandes capacités organisationnelles. Par ailleurs, il m'a été difficile, n'ayant jamais assisté au festival en tant que spectatrice, de me projeter dans cet événement avant de l'expérimenter par moi-même. En ce sens, j'ai par exemple eu besoin de quelques jours pour trouver ma place au sein de l'équipe du festival, y compris auprès des bénévoles, qui, pour certains, sont investis aux côtés de CirQ'ônflex depuis des années : dans un premier temps, je ne me sentais pas légitime pour adopter une posture de coordinatrice auprès d'eux. Toutefois, je suis parvenue à dépasser rapidement ces difficultés. Je me suis très vite intégrée dans l'équipe du festival. De plus, j'ai développé de nombreuses compétences dans le domaine de la production ainsi qu'une certaine polyvalence en assurant aussi bien des tâches administratives que des actions sur le terrain, qui m'ont permis d'acquérir davantage de sens pratique. Enfin, grâce à la confiance que m'ont témoignée Natan Jannaud et Clara Feferberg, même s'ils encadraient bien sûr mon travail, je me suis vue confier des missions valorisantes que j'ai pu effectuer, pour certaines d'entre elles, de manière autonome.

⁷ Voir annexe 3.

2.2 Jours de Fêtes à Fontaine d'Ouche

En dehors de Prise de CirQ', j'ai été mobilisée sur d'autres projets portés par CirQ'ônflex. À la fin de l'année 2017, l'association a en effet remporté un appel d'offre lancé par la Ville de Dijon qui organise depuis plusieurs années, durant tout le mois de mai, une manifestation baptisée Jours de Fête à Fontaine d'Ouche dans ce quartier classé « politique de la ville », afin de le mettre à l'honneur. Dans ce cadre, Anne-Laure Léonard était chargée de proposer un spectacle, programmé le mercredi 9 mai, et des animations pour un public familial s'insérant dans une grande journée festive portée par la municipalité et de nombreuses associations, le samedi 26 mai. J'ai donc réalisé diverses tâches liées à l'accueil des compagnies sollicitées. J'ai pris contact avec chacune d'entre elles afin de définir les modalités concrètes de leur accueil (jour d'arrivée et de départ, nombre de personnes accueillies, régimes alimentaires spécifiques, etc.). Ensuite, j'ai assuré le suivi des contrats rédigés par le personnel administratif des compagnies. D'un point de vue logistique, j'ai établi un partenariat avec un établissement hôtelier afin de pouvoir loger les artistes à un tarif préférentiel. Une fois tous ces détails réglés, j'ai rédigé des feuilles de route que j'ai transmises aux compagnies, afin que leur venue à Dijon se déroule de la manière la plus confortable possible. Enfin, les 9 et 26 mai, j'ai participé à l'accueil des compagnies de manière concrète (accueil des artistes sur le site de jeu, mise en place des loges, gestion du *catering*, etc.). J'ai également participé au montage et au démontage de leur matériel, et, enfin, j'ai pris part à l'accueil du public (installation de bancs et de chaises, renseignements donnés auprès des passants et des spectateurs, etc.). Mes missions sur Jours de Fête à Fontaine d'Ouche ont été très intéressantes car j'ai pu mettre en pratique de manière autonome ce que j'avais appris pendant Prise de CirQ', Clara Feferberg travaillant uniquement sur le festival et non sur les autres événements portés par CirQ'ônflex.

2.3 Attractions

Enfin, mes dernières missions au sein de CirQ'ônflex ont concerné les Attractions, dont Anne-Laure Léonard est responsable. À ses côtés, j'ai donc contribué à préparer l'accueil des spectacles présentés précédemment⁸ d'un point de vue logistique, notamment concernant la recherche d'hébergements pour les artistes. Lors de la première Attraction, le samedi 9 juin, j'ai participé à l'accueil des artistes et du public, de la même manière que lors de Jours de Fête à Fontaine d'Ouche. J'ai également été investie sur les Attractions 2 et 3, bien que celles-ci se dérouleront aux mois d'août et septembre, alors que je ne ferai plus partie de l'équipe de CirQ'ônflex. Avec Anne-Laure

⁸ Voir figure 2.

Léonard, nous avons procédé à un repérage dans le quartier Fontaine d'Ouche afin de déterminer les lieux dans lesquels se joueront ces spectacles, qui ont pour vocation d'être représentés en extérieur. Ensuite, à partir des informations transmises par les compagnies et de leurs fiches techniques, j'ai procédé à la rédaction de deux dossiers, pour chaque Attraction, destinés à la Ville de Dijon, afin de déclarer l'organisation de manifestations culturelles dans l'espace public et de solliciter auprès des différents services de la municipalité des prêts de matériels ou des services divers (extincteurs, panneaux de signalisation, mobilier, accès à des prises électriques, accès à des rues piétonnes, etc.).

De manière générale, mon stage au sein de CirQ'ônflex a donc répondu à mes attentes. J'ai acquis de nouveaux savoir-faire et j'ai développé une certaine polyvalence en me consacrant cette année à des missions de production, et non plus de communication et de relations publiques. J'ai également découvert un fonctionnement juridique, administratif et financier différent de celui que j'avais expérimenté lors de mon précédent stage. Cet aspect a plus particulièrement retenu mon attention, car les ressources de l'association conditionnent ses activités et les modalités de réalisation de ses projets. J'ai ainsi décidé, dans la seconde partie de ce mémoire, de m'interroger sur le mode de fonctionnement des associations ayant pour activité principale la diffusion de spectacles vivants, à partir de l'exemple de CirQ'ônflex, en réfléchissant à la problématique suivante : « Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives ».

PARTIE 2 :
**Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une
association culturelle employeuse : analyse,
problématiques et perspectives**

Introduction

Lors de ma première année au sein du master « Diffusion de la culture », j'ai été investie, aux côtés de l'ensemble de ma promotion, dans l'Association des étudiants du master diffusion (AÉMD) qui organise chaque année un festival dans l'agglomération grenobloise, dans le cadre d'une manifestation nationale baptisée « Le Printemps des Poètes ». Afin de mener à bien les différents événements de notre programmation, nous avons eu recours à plusieurs modes de financement (subventions de collectivités et de structures publiques, recettes de billetterie, dons collectés *via* une plateforme de *crowdfunding**, etc.). S'agissant d'un projet faisant partie de notre formation, notre engagement était bénévole, et cette expérience nous a conduit à nous questionner sur différentes problématiques concernant le développement d'activités dans le champ associatif (ressources financières, moyens humains, gouvernance, partenariats, etc.). Quelques semaines plus tard, à l'occasion d'un dossier réalisé pour le cours « Administration de la culture » dispensé par M. Hadade, j'ai imaginé un projet fictif organisé juridiquement sous forme d'association loi de 1901. Je me suis alors interrogée plus profondément sur la possibilité d'entreprendre dans la culture avec ce statut, et sur les ressources existantes en matière de financement, l'un des objectifs de mon projet (outre son caractère d'intérêt général et sa visée artistique, sociale et territoriale), étant que je puisse, fictivement, être salariée et tirer de mon activité des revenus suffisants pour assurer ma subsistance. En intégrant CirQ'ônflex à l'occasion de mon stage de deuxième année, j'ai donc été à nouveau confrontée à ces questionnements, que j'ai choisi d'approfondir dans la seconde partie de ce mémoire.

En France, en 2012, le nombre d'associations actives s'élevait à environ 1,3 million⁹. Le champ associatif se caractérise par son hétérogénéité, et ainsi « deux mondes [...] coexistent sous le label associatif : celui des petites associations, micro-structures reposant sur le bénévolat, et celui des moyennes et grandes structures, largement professionnalisées.¹⁰ » Parmi cette dernière catégorie se trouvent les associations employeuses, c'est-à-dire les associations ayant recours à l'emploi salarié. En 2011, un cinquième des associations ont une activité liée au champ culturel, et, sur « 267 000 associations culturelles, 35 100 emploient au moins un salarié, l'activité de toutes les

⁹ ARCHAMBAULT, Édith ; TCHERNONOG, Viviane. *Quelques repères sur les associations en France aujourd'hui* [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2012. p. 1.

Disponible sur : https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/divers/reperes_asso-paris_CPCA.pdf

¹⁰ SAMUEL, Laurent. « Quatre modèles économiques des associations 1901 » [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2008.

Disponible sur : <http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/quatre-modeles-economiques-des-associations-1901/>

autres reposant exclusivement sur la participation bénévole.¹¹ » Par comparaison avec les associations d'autres secteurs d'activité (action humanitaire et sociale, santé, loisirs, sports, défense d'opinions et de causes, éducation), les associations culturelles « dispose[nt] d'un budget moyen de 31 000 euros, deux fois moins que la moyenne d'un budget associatif, du fait de leur taille plus réduite.¹² » De plus, elles « sont moins dépendantes des financements publics (40%) que la moyenne (49%).¹³ » Plus précisément, concernant le champ du spectacle vivant, elles « ont en moyenne moins de salariés que celles des autres activités culturelles, des budgets plus réduits et ont davantage recours au bénévolat.¹⁴ »

Afin de mettre en œuvre leurs projets et de développer leurs activités, les associations reposent sur des modèles socio-économiques qui, bien qu'ils aient leurs particularités en fonction de la singularité de chaque structure, se distinguent, de manière générale, de ceux des entreprises du secteur marchand. Dans ce mémoire, j'emprunterai la définition de l'expression « modèle socio-économique » au Rameau, une association se présentant comme un laboratoire de recherche dans le domaine des innovations partenariales et proposant une caractérisation du modèle socio-économique des associations à partir de la conjugaison de trois leviers (figure 6¹⁵) :

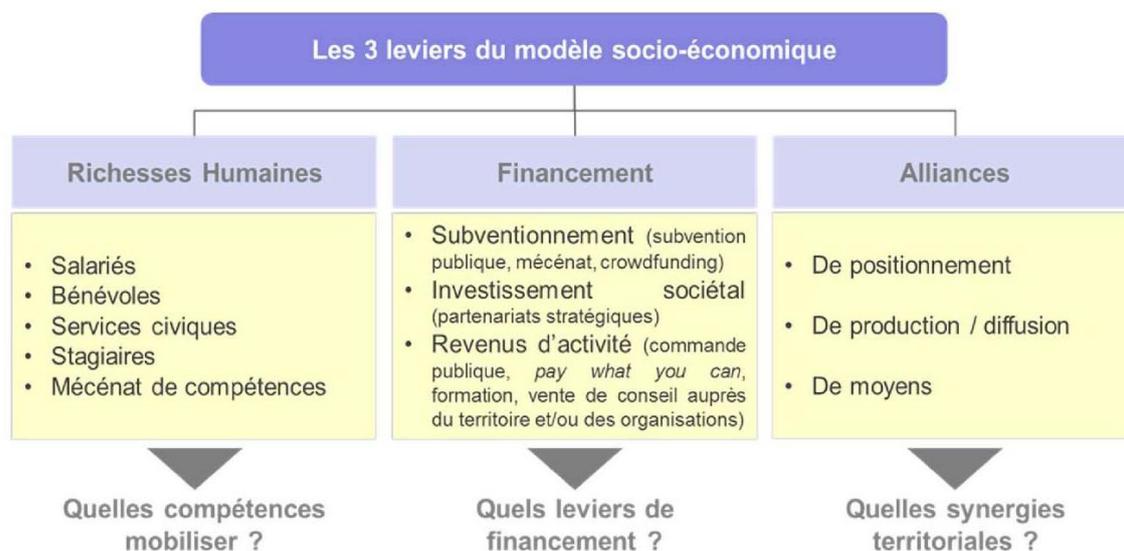


Figure 6 : Schéma présentant les trois leviers sur lesquels se fonde le modèle socio-économique des associations

¹¹ DEROIN, Valérie. *Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles* [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2014. p. 1.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2018/Emploi-benevolat-et-financement-des-associations-culturelles-CC-2014-1>

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ LE RAMEAU. *Modèles socio-économiques associatifs*, 2018 [en ligne : consulté le 03/06/2018]. p. 5.

Disponible sur : <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/02/LR-UNAHJ-S%C3%A9minaireMSE-01-2018.pdf>

Il s'agira ainsi d'étudier, dans ce document, le modèle socio-économique d'une association culturelle employeuse dans le champ du spectacle vivant : ne pouvant prétendre à l'exhaustivité et interroger les modèles de toutes les associations culturelles, chacun ayant de surcroît un caractère singulier, je focaliserai mon analyse notamment sur celui de CirQ'ônflex. Tout d'abord, je me livrerai à une description des ressources de cette structure, afin d'exposer de manière précise son fonctionnement. À partir des constats établis, j'étudierai les problématiques (induites par les transformations structurelles et conjoncturelles que connaissent les secteurs culturel et associatif) auxquelles se trouvent confrontées les associations fonctionnant de manière similaire à CirQ'ônflex. Enfin, j'examinerai les perspectives qui s'offrent pour une structure telle que celle-ci, en interrogeant les possibilités d'évolution de son modèle socio-économique.

Chapitre 1 : Étude du modèle socio-économique de CirQ'ônflex

Dans cette première partie, je vais m'attacher à étudier les ressources de CirQ'ônflex, à partir des trois piliers exposés dans l'introduction. Je vais tout d'abord présenter les ressources humaines sur lesquelles l'association repose, c'est-à-dire l'ensemble des personnes impliquées dans la conception et la mise en œuvre de ses activités, en étudiant particulièrement les différents statuts desquels elles relèvent. Ensuite, je me focaliserai sur les principaux moyens économiques et financiers dont dispose CirQ'ônflex, en m'appuyant notamment sur une analyse détaillée de son budget. Enfin, j'évoquerai les relations qu'entretient l'association avec d'autres entités présentes dans son environnement, ce qui me conduira ainsi à examiner les trois leviers sur lesquels se construit un modèle socio-économique d'après l'outil d'analyse du Rameau proposé en introduction.

1.1 Les ressources humaines

1.1.1 Présentation générale des ressources humaines des associations culturelles employeuses dans le secteur du spectacle vivant

1.1.1.1 Les organes de direction d'une association

Dans cette partie, je vais présenter les différents statuts dont peuvent relever les personnes impliquées dans une association, à commencer par ses dirigeants. Tout d'abord, il convient de mentionner que « [l]a loi du 1^{er} juillet 1901 ne contient aucune disposition sur les règles d'organisation de la direction d'une association. Celles-ci sont donc librement déterminées par ses statuts.¹⁶ » De manière générale, les associations peuvent se doter de trois organes de direction :

- le bureau. La plupart du temps, bien que ce ne soit pas obligatoire, il est composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Les pouvoirs de chacun « sont librement fixés dans les statuts¹⁷ », et, généralement, le président est « habilité à représenter l'association dans tous les actes de la vie civile¹⁸ »,

- le conseil d'administration (CA). À l'instar du bureau, ce n'est pas un « organe de direction obligatoire¹⁹ ». Ce sont les statuts qui déterminent « le nombre de membres du CA, le mode de

¹⁶ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*. Nantes : La Scène, 2018. p. 23.

¹⁷ *Ibid.* p. 24.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.* p. 23.

désignation [et] la durée de leurs fonctions²⁰ », ainsi que leurs attributions (« définir la politique et les orientations générales de l'association, [...], élire les membres du bureau, déterminer le budget et contrôler son exécution²¹ », etc.).

- l'assemblée générale (AG). C'est « l'organe démocratique de l'association²² », qui regroupe tous ses membres. De même que pour le CA, les statuts déterminent toutes les modalités concernant ses attributions, la fréquence de sa convocation, etc.

Il est par ailleurs à noter que « [l]es salariés de l'association peuvent [...] accéder aux fonctions de dirigeants²³ » de l'association mais que « ce cumul peut entraîner l'assujettissement de l'association aux impôts commerciaux²⁴ » et remettre en question le caractère désintéressé de sa gestion, si la rémunération mensuelle des personnes concernées dépasse un seuil fixé aux trois quarts du salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC).

1.1.1.2 Les salariés « permanents »

Les associations culturelles employeuses, comme il a été mentionné en introduction, se caractérisent par le fait qu'elles ont recours à l'emploi salarié. Dans ce paragraphe, sous l'appellation « salariés permanents », j'entends désigner les salariés travaillant plusieurs mois, de manière consécutive, au sein d'une association. Il existe plusieurs possibilités concernant la contractualisation avec le ou les salariés travaillant au sein de structures associatives. Ces salariés peuvent tout d'abord être embauchés en contrat à durée indéterminée (CDI). Comme l'indique Fanny Schweich dans son ouvrage *Gérer une association culturelle*, il s'agit du « contrat de droit commun auquel tout employeur doit normalement recourir pour embaucher un salarié.²⁵ » Toutefois, l'association peut également recruter du personnel par le biais d'un contrat à durée déterminée (CDD). Il s'agit d'un contrat « dérogatoire au droit commun²⁶ », qui « ne peut être conclu que pour faire face à des situations temporaires et précises²⁷ », telles que « le remplacement d'un salarié²⁸ », « l'accroissement temporaire d'activité de la structure²⁹ », ou en « cas d'activité saisonnière³⁰ ». La date de la fin du contrat est stipulée à l'intérieur de ce dernier. Le recours au CDD est encadré par la loi, et il « ne peut pas être renouvelé plus de deux fois, sauf s'il est conclu pour remplacer un salarié

²⁰ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*, op. cit. p. 23.

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.* p. 25.

²³ *Ibid.* p. 125.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.* p. 83.

²⁶ *Ibid.* p. 85.

²⁷ *Ibid.* p. 86.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

absent ou un salarié dont le contrat a été suspendu³¹ ». De plus, « la durée maximale du CDD est de dix huit mois, renouvellement inclus³² », sauf exceptions, dans le cas d'un contrat aidé par exemple.

En effet, les associations peuvent également embaucher des salariés *via* des contrats aidés, notamment des CUI-CAE. Ces dispositifs ont été créés pour venir en aide aux « publics éloignés du marché du travail (jeunes en difficulté, demandeurs d'emploi, etc.)³³ ». Le CUI-CAE peut concerner un poste en CDI ou en CDD, et est financé « en partie par l'État [ce qui permet] à l'employeur de bénéficier d'une réduction du coût salarial.³⁴ » En effet, une « aide mensuelle est versée à l'employeur [...], dans la limite de 95% du Smic horaire brut. Son montant dépend de la situation du salarié, de l'employeur et des spécificités du marché de l'emploi. Le montant de l'aide est décidé par arrêtés régionaux³⁵ ». De plus, la rémunération versée au salarié est exonérée de certaines taxes et cotisations, ce qui permet aux associations disposant de peu de moyens de recruter tout de même du personnel tout en favorisant l'insertion professionnelle. À cette fin, « [l]e salarié embauché en CUI-CAE doit bénéficier d'au moins une action d'accompagnement et une action de formation³⁶ » et est suivi par un autre salarié faisant office de tuteur.

1.1.1.2 Les salariés « intermittents »

Ensuite, les associations ayant pour activité principale la diffusion de spectacles peuvent être amenées à embaucher de manière ponctuelle des techniciens ou des artistes. Dans la majorité des cas, les embauches non-consécutives de techniciens³⁷ se font sous forme de contrat à durée déterminée d'usage (CDDU). Les artistes³⁸, quant à eux, peuvent également être embauchés en CDDU directement par la structure programmant leur spectacle. Toutefois, il est davantage d'usage qu'ils soient embauchés (également en CDDU) par les compagnies produisant leur spectacle, qui délivrent ensuite au lieu de diffusion ou au festival ayant programmé ce dernier une facture pour l'ensemble de la prestation fournie, ce qui leur permet de répartir la somme reçue par la suite sur différents postes de dépense (rémunération des artistes, des techniciens et des personnels administratifs de la compagnie, dépenses liées à la production du spectacle, etc.). Les artistes et les techniciens du spectacle vivant embauchés en CDDU peuvent ensuite, sous certaines conditions,

³¹ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*, op. cit. p. 87.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.* p. 91.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.* p. 93.

³⁶ *Ibid.* p. 92.

³⁷ Le terme générique « technicien » recouvre ici l'ensemble des métiers relevant de l'annexe 8 de la Convention d'assurance chômage.

³⁸ De même, le terme générique « artiste » désigne l'ensemble des professions relevant de l'annexe 10 de la convention d'assurance chômage.

bénéficiaire d'un régime spécifique d'indemnisation chômage, le régime de l'intermittence. Pour cela, ils doivent notamment justifier de 507 heures de travail au cours des douze mois précédents.

1.1.1.3 Les volontaires en service civique

Depuis quelques années, les associations peuvent également recruter des volontaires en service civique. Ce dispositif n'est pas régi par le Code du travail mais par le Code du service national. Les personnes pouvant prétendre à rejoindre une association en tant que volontaires doivent remplir un certain nombre de critères, notamment être âgées de 16 à 25 ans et avoir la nationalité française ou d'un pays membre de l'union européenne. L'association, quant à elle, doit disposer d'un agrément lui permettant d'établir des contrats *via* ce dispositif spécifique. Cet agrément est valable pour une durée de trois ans, et il peut être délivré par différentes instances :

- l'échelon central de l'Agence du Service Civique si l'association exerce une activité à vocation nationale ;
- la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale territorialement compétente si l'association exerce une activité à l'échelle régionale ;
- la direction départementale interministérielle chargée de la cohésion sociale territorialement compétente si l'association exerce une activité à l'échelle départementale ou infra-départementale.³⁹

L'association doit satisfaire un certain nombre d'exigences pour se voir délivrer cet agrément. Elle doit être en mesure d'accueillir le volontaire, de lui confier une mission ayant un caractère d'intérêt général (mais se distinguant des missions réalisées par les salariés, les stagiaires et les bénévoles auxquels il ne doit pas suppléer), et de l'accompagner dans cette mission et dans la poursuite de son cheminement professionnel avec un tuteur. Le volontaire doit « être mobilisé sur des missions utiles à la société, permettant de répondre aux besoins de la population et des territoires⁴⁰ », et, dans le même temps, son expérience constitue « une étape d'apprentissage de la citoyenneté et de développement personnel.⁴¹ » Il reçoit une indemnité mensuelle de la part de l'État qui est complétée par une somme d'argent (ou son équivalent en nature) délivrée par la structure l'accueillant, afin de couvrir ses frais de transport et d'alimentation.

1.1.1.4 Les bénévoles

Enfin, les associations peuvent faire appel à des bénévoles. Le terme « bénévole » désigne « une personne qui s'engage librement pour mener à bien une action non salariée, non

³⁹ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*, op. cit. pp. 136-137.

⁴⁰ *Ibid.* p. 137.

⁴¹ *Ibid.*

soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial. La situation de bénévolat se distingue du salariat par l'absence d'un quelconque lien de subordination et de toute rémunération.⁴² » Le recours au bénévolat représente une véritable richesse pour l'association, si bien que les « contributions volontaires [...] sont susceptibles d'être valorisées sur un plan comptable⁴³ », ce qui permet de donner « une image fidèle des activités de l'association⁴⁴ » et de « favoriser, sur un plan fiscal, la reconnaissance de son caractère non lucratif⁴⁵ ».

1.1.2 Analyse des ressources humaines de CirQ'ônflex

Comme il a été mentionné rapidement dans la première partie de ce mémoire, CirQ'ônflex comporte un bureau composé d'un président, d'une secrétaire et d'un trésorier. Toutefois, au quotidien, la direction de l'association est assurée par Natan Jannaud. Titulaire d'un master « Projets culturels dans l'espace public » délivré par l'Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne, cofondateur de CirQ'ônflex et embauché en CDI à temps plein, ses principales missions concernent la gestion globale de l'association (budgétaire, administrative et juridique), la programmation de spectacles dans le cadre du festival Prise de CirQ', l'accompagnement des compagnies et la structuration de la filière cirque à l'échelle régionale. La seconde salariée « permanente » est Anne-Laure Léonard, qui est également cofondatrice de CirQ'ônflex et embauchée à temps-plein en CDI. Diplômée d'un master « Direction de projets et d'établissements culturels » de l'IUP de Dijon-Bourgogne, elle est responsable de la communication et de l'action culturelle, notamment en ce qui concerne tous les événements organisés dans le quartier Fontaine d'Ouche (programmation des Attractions, co-construction de projets d'EAC avec des établissements scolaires, réponse à la commande publique passée par la Ville de Dijon dans le cadre de Jours de Fête à Fontaine d'Ouche, etc.). Ensuite, François Direz, titulaire d'un master en management de l'École supérieure de commerce de Clermont-Ferrand, est salarié au sein de CirQ'ônflex grâce au dispositif du CUI-CAE depuis un an et demi. Il occupe le poste d'administrateur pour CirQ'ônflex et réalise également l'accompagnement administratif de Muchmuche Company.

Comme il est possible de le constater, les ressources humaines de CirQ'ônflex s'appuient sur un personnel permanent hautement qualifié, disposant d'une excellente connaissance du secteur du cirque contemporain et du territoire d'action de l'association. Toutefois, ce personnel reste peu nombreux face à l'ampleur des missions portées par la structure, et se trouve moins rémunéré que ne l'exigeraient son niveau d'études, son expérience et les missions qu'il réalise (1820 euros brut par

⁴² SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*, op. cit. p. 129.

⁴³ *Ibid.* p. 131.

⁴⁴ *Ibid.* p. 131.

⁴⁵ *Ibid.* p. 132.

mois pour Natan Jannaud et Anne-Laure Léonard, soit 1350 euros net, et 1600 euros brut pour François Direz, soit 1233 euros net). Comme le précise le rapport d'activités de l'association pour l'année 2017, ces rémunérations sont « très largement en dessous des normes salariales conventionnelles du spectacle vivant (ref. grille des salaires CCNEAC⁴⁶)⁴⁷ », et le véritable moteur de l'implication de ces professionnels tient dans le sens des projets dans lesquels ils s'investissent.

À ces trois salariés « permanents » s'ajoutent, comme je l'ai exposé précédemment, deux volontaires en service civique, Sandra Châtel en tant qu'assistante à la communication et moi-même au poste d'assistante de production. Respectivement encadrées par Anne-Laure Léonard et Natan Jannaud, nos missions répondent à un objectif de formation et visent l'acquisition de nouvelles compétences ainsi qu'une meilleure connaissance du secteur du cirque contemporain. Dans le même temps, nous nous investissons dans des missions citoyennes « utiles à la société, permettant de répondre aux besoins de la population et des territoires⁴⁸ ».

Ensuite, ponctuellement, plusieurs techniciens sont salariés de l'association en CDDU, notamment lors de Prise de CirQ' ou des Attractions. CirQ'ônflex a pour habitude de collaborer régulièrement avec les mêmes personnes, qui sont impliquées dans ses projets. Enfin, environ 40 bénévoles viennent compléter les effectifs de CirQ'ônflex à l'occasion de Prise de CirQ', et sont mobilisés sur de nombreuses missions :

- le montage des chapiteaux,
- l'aménagement des espaces du festival,
- l'entretien du site,
- l'accueil du public,
- la communication,
- la tenue du bar et du stand de petite restauration, etc.

En tout, ils réalisent plus de 600 heures de travail pour l'association, ce qui constitue une immense richesse.

1.2 Les sources de financement

1.2.1 Présentation générale des sources de financement des associations employeuses dans le secteur du spectacle vivant

⁴⁶ Voir annexe 4.

⁴⁷ CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017, op. cit.* p. 6.

⁴⁸ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle, op. cit.* p. 137.

1.2.1.1 Les subventions

Je vais tout d'abord présenter, de manière générale, les moyens financiers dont peuvent disposer les associations comme CirQ'ônflex, dont l'activité principale concerne la diffusion de spectacles vivants et la médiation culturelle. En premier lieu, les subventions constituent des ressources financières importantes pour les associations. Elles ont été définies de la manière suivante dans la loi relative à l'Économie sociale et solidaire (ESS) du 31 juillet 2014 :

Constituent des subventions, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés définis et mis en œuvre par les organismes de droit privés bénéficiaires.⁴⁹

Comme l'indique cette définition, « l'initiative du projet qui nécessite un financement appartient à l'association⁵⁰ » : dans le cas contraire, il s'agit d'une commande publique. Il est également à noter que la subvention correspond à un acte administratif unilatéral, car « la collectivité qui subventionne ne reçoit aucune contrepartie de la part de l'association subventionnée⁵¹ ». Les subventions peuvent être de natures variées, et concerner une somme d'argent ou « la mise à disposition de locaux [et] de matériel⁵² ». Les associations peuvent établir des demandes de subventions pour diverses raisons : l'acquisition pérenne de matériel (il s'agit alors de « subventions d'équipement⁵³ »), le fonctionnement de l'association (il s'agit cette fois de « subventions d'exploitation⁵⁴ ») ou un projet en particulier, en réponse à un appel à projets⁵⁵ ou en dehors de ce cadre là. Les subventions sont principalement accordées par l'Union européenne, l'État, les collectivités territoriales (communes et communautés de communes, Départements, Régions) et les établissements publics (Universités, etc.). Il est important de préciser que les associations du spectacle vivant peuvent solliciter des

⁴⁹ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*, op. cit. p. 45.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.* p. 48.

⁵³ *Ibid.* p. 49.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ « L'appel à projet est [...] une procédure qui permet à une collectivité de définir un cadre général, une thématique particulière tout en laissant aux associations l'initiative de proposer des solutions. La collectivité territoriale définit des objectifs, mais ne précise pas quantitativement et qualitativement ses attentes de façon à préserver le critère de l'initiative privée sans laquelle nous quittons le domaine des subventions pour celui de la commande publique. »

[Site de l'Associathèque. Disponible sur : <https://www.associatheque.fr/fr/guides/collectivites-territoriales/projet-collectivite/appel-projet.html>

financements destinés proprement au secteur culturel, mais aussi, en fonction de leurs activités, au champ social, à l'aménagement et à l'animation du territoire, etc.

Concernant l'Union européenne, «[l]es programmes de financement spécifiques pour la culture s'inscrivent actuellement dans le dispositif thématique « Europe Créative » mis en place pour la période de 2014-2020.⁵⁶ » Dans son mémoire intitulé *Quel futur pour le spectacle vivant dans une économie en pleine mutation ?*, Elisa Thoma explique que « [l]es objectifs visés par "Europe Créative" sont de favoriser le dialogue interculturel, de promouvoir la mobilité en Europe des personnes travaillant dans le secteur culturel et d'encourager la circulation des œuvres et produits artistiques et culturels.⁵⁷ » Il s'agit donc pour les structures de répondre à des appels à projets mobilisant *a minima* trois partenaires de trois pays européens différents. Toutefois, le montage de ces dossiers représente un lourd processus de travail et concerne des projets d'une envergure assez importante, ainsi, ce dispositif ne concerne pas forcément tous les acteurs associatifs.

Au niveau étatique, le ministère de la Culture accorde des subventions aux structures par l'intermédiaire des DRAC (qui sont des services déconcentrés de l'État présents en régions). Il existe de nombreuses aides : certains dispositifs concernent spécifiquement les compagnies, les lieux labélisés⁵⁸, le soutien à la création, certaines pratiques artistiques (danse, cirque, théâtre, marionnette, musique, etc.), ou encore l'action culturelle (projets de médiation, d'EAC ou de cohésion sociale visant à rendre accessible l'offre culturelle aux publics qui en sont les plus éloignés). L'État peut aussi aider les associations comme CirQ'ônflex à financer les coûts liés à leur fonctionnement par des dispositifs d'aides à l'emploi ou de volontariat comme le service civique.

Au sujet des collectivités territoriales, celles-ci définissent leurs propres critères d'attribution des subventions en fonction de l'« intérêt public local⁵⁹ » : cela signifie que les projets portés par les associations doivent « avoir un caractère bénéfique pour les habitants ou le territoire de la collectivité qui subventionne⁶⁰ ». Il est à noter que les collectivités « détermine[nt] librement ce qui relève de l'intérêt public local sur [leur] territoire⁶¹ » et qu'elles ne sont tenues à aucune obligation : se voir octroyer une subvention n'est pas un droit. À l'échelle de la Région, en Bourgogne-Franche-Comté, il existe de nombreuses aides⁶² à destination des compagnies de spectacle vivant, mais aussi

⁵⁶ THOMA, Elisa. *Quel futur pour le spectacle vivant dans une économie en pleine mutation ?* Grenoble : Université Stendhal, 2015. p. 66.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ Les lieux labélisés sont par exemple les Centres dramatiques nationaux (CDN), les Pôles nationaux des arts du cirque (PNAC) ou les Centres nationaux des arts de la rue (CNAR), pour ne citer que quelques exemples.

⁵⁹ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle, op. cit.* p. 46.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² La liste de l'ensemble des aides est consultable sur le site de la Région Bourgogne-Franche-Comté. Disponible sur : <https://www.bourgognefranche-comte.fr/guide-des-aides-recherche,1131,gdadir:liste,gdاده:21,gdadi:4,gdave:3>

des structures de diffusion et/ou de soutien à la création⁶³ et des projets d'action culturelle et de médiation⁶⁴. Au-delà du champ culturel et concernant l'objet de cette étude, il existe également une aide à l'emploi associatif.

Au niveau du département, le Conseil départemental de Côte-d'Or délivre trois types d'aides⁶⁵ relatives au secteur culturel : une aide au développement des enseignements artistiques, une aide aux chorales et une aide aux sociétés musicales. Toutefois, les associations culturelles peuvent également solliciter d'autres dispositifs, telles que l'aide à l'organisation d'événements / manifestations contribuant à l'attractivité des territoires ou le fonds d'aide à la vie associative.

Concernant la métropole de Dijon (regroupant 24 communes), la délivrance de subventions se fait en réponse à l'appel à projets lancé dans le cadre du Contrat de ville de la Communauté urbaine du Grand Dijon 2015-2020, qui est construit à partir des trois piliers suivants⁶⁶ : « cadre de vie et renouvellement urbain », « développement de l'activité économique, de l'emploi et accès à la formation » et « cohésion sociale ». De nombreux acteurs sont concernés par ces plans d'actions : « l'État, les collectivités locales, les services et opérateurs publics (organismes d'emploi et de protection sociale...), les acteurs du logement et les acteurs économiques, ainsi que des représentants de la société civile, en particulier les associations et les habitants des quartiers concernés, à travers les conseils citoyens.⁶⁷ » Le Contrat de ville impacte donc l'attribution des subventions d'autres acteurs institutionnels (État, Région, Département et commune). Dans le cas de la Communauté urbaine du Grand Dijon, les projets doivent concerner l'un des cinq territoires définis comme « quartiers prioritaires de la Politique de ville » (dont Fontaine d'Ouche fait partie) et l'un des trois piliers cités précédemment. À ce sujet, le pilier « cohésion sociale » comprend notamment un volet culture et liste quelques critères pour la sélection des projets :

- Favoriser les rencontres d'artistes et d'habitants ;
- Mobiliser les habitants des quartiers aux projets artistiques et culturels ;
- Assurer une médiation en direction des habitants dans les lieux culturels ;
- Soutenir la production culturelle des quartiers et les cultures urbaines⁶⁸.

⁶³ Aide aux festivals et manifestations culturelles, aide aux lieux d'accueil en résidence, aide aux scènes labellisées, aide aux structures de diffusion intermédiaires, aide aux structures ressources et aux réseaux de professionnels, aménagement de lieux de diffusion culturelle.

⁶⁴ Aides Culture pour tous – Action culturelle, Projets d'éducation artistique et culturelle à destination des lycéens et apprentis.

⁶⁵ Le détail de ces aides est consultable sur le site du Conseil départemental de la Côte-d'Or.

Disponible sur : https://www.cotedor.fr/liste-des-aides?search_api_fulltext=&field_profile=443&field_thematic=720&field_help_guide=1387

⁶⁶ Les trois piliers sont décrits sur le site du ministère de la Cohésion des territoires.

Disponible sur : <http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/contrats-de-ville>

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ DIJON MÉTROPOLE. *Contrat de ville 2015-2020, Appel à projets 2018, Notice explicative* [en ligne : consulté le 06/06/2018], 2018. p. 5.

Enfin, à l'échelle communale, pour la Ville de Dijon, « [l']instruction des demandes de subvention s'effectue en lien direct avec les politiques publiques locales⁶⁹ ». Les projets doivent ainsi satisfaire plusieurs critères, dont voici quelques exemples : « Agir en faveur de l'insertion sociale et professionnelle », « Favoriser l'accès à la culture et aux loisirs » « Lutter contre les discriminations », « Favoriser l'accessibilité au plus grand nombre (types de publics et accessibilité financière) », « Participer à la dynamique, à l'attrait et au rayonnement du territoire », « Développer les partenariats et la mutualisation des moyens avec d'autres associations », « Présenter un projet culturel singulier, inédit, original ou créatif » et enfin « Favoriser l'émergence d'artistes⁷⁰ ».

1.2.1.2 Les aides au projet

1.2.1.2.1 Les aides à la création et à la diffusion des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs

Au-delà des subventions accordées par les collectivités publiques, les associations culturelles peuvent solliciter des financements auprès d'autres organismes, dont les sociétés de perception et de répartition des droits d'auteur (SPRD). Il s'agit de sociétés civiles à but non-lucratif, c'est-à-dire d'organismes privés dont la mission est reconnue d'utilité publique par le ministère de la Culture. Les SPRD sont mandatées par les créateurs pour défendre leurs droits d'auteur. Elles ont une double action de « perception (auprès des utilisateurs) » et de « répartition (auprès des associés : auteurs, artistes, producteurs)⁷¹ ». De plus, elles « sont tenues par la loi de consacrer une partie des montants qu'elles collectent à des actions d'aide à la création, à la diffusion du spectacle vivant, au développement de l'éducation artistique et culturelle et à des actions de formation des artistes⁷² ». Ainsi, les diffuseurs de spectacle vivant peuvent solliciter des aides spécifiques auprès de ces structures, dont les plus connues sont la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM), la Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes (Spedidam), la Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes (Adami) ou encore la Société des auteurs et des compositeurs dramatiques (SACD).

Disponible sur : <https://www.metropole-dijon.fr/Services-et-missions/Solidarite-et-cohesion-sociale/Appel-a-projets-du-Contrat-de-ville-2018>

⁶⁹ VILLE DE DIJON. *Notice explicative sur l'analyse des subventions aux associations* [en ligne : consulté le 06/06/2018], 2017. p. 3.

Disponible sur : <https://www.dijon.fr/Dijon-au-quotidien/Associations/Demandes-de-subventions>

⁷⁰ *Ibid.* p. 5.

⁷¹ Site de la Cité de la musique - Philharmonie de Paris.

Disponible sur : <http://metiers.philharmoniedeparis.fr/sprd-societes-perception-repartition-droits.aspx#frame-3191>

⁷² Site de la Cité de la musique - Philharmonie de Paris.

Disponible sur : <http://metiers.philharmoniedeparis.fr/les-SPRD.aspx>

1.2.1.2.2 Les aides à la diffusion de l'Onda

Les associations programmant des spectacles peuvent également solliciter des aides auprès de l'Office national de la diffusion artistique (Onda). Il s'agit d'une société civile dont l'objectif est d'encourager « la diffusion d'œuvres de spectacle vivant qui s'inscrivent dans une démarche de création contemporaine soucieuse d'exigence artistique⁷³ », à l'échelle nationale et internationale, concernant la danse, le théâtre, la musique, la marionnette, le cirque, etc. Comme il est précisé sur le site Internet de l'Onda, ces « aides [...] n'ont pas caractère de subvention⁷⁴ » et l'action de cet organisme « vise à augmenter la durée d'exploitation de spectacles dont l'exigence artistique est reconnue, afin de leur permettre de toucher un plus large public⁷⁵ ». Ainsi, l'Onda délivre des financements aux lieux de diffusion (et non aux compagnies) lorsqu'elle estime que ceux-ci prennent un risque (financier et artistique) dans la programmation d'un spectacle. Ces aides sont déclinées en trois catégories :

- la garantie financière qui permet de compenser une partie du déficit encouru par un lieu pour l'accueil d'un spectacle [...] ;
- la prise en charge de dépenses de déplacement. Il peut s'agir de transport de matériel et/ou de voyage de personnes ;
- la prise en charge d'autres type de dépenses (surtitrage...).⁷⁶

1.2.1.3 Les financements privés

1.2.1.3.1 Le mécénat

Afin que leurs activités ne reposent pas uniquement sur des financements publics, les associations culturelles peuvent également chercher des ressources du côté du secteur privé, notamment par le biais du mécénat. Il s'agit d'un dispositif permettant de recevoir des dons émanant « de particuliers ou d'entreprises privées, sous la forme soit d'un soutien financier proprement dit, soit d'une aide matérielle (mise à disposition de produits, de matériel ou de personnel).⁷⁷ » Juridiquement, le mécénat, comme la subvention, est un acte unilatéral, puisqu'il n'ouvre pas droit à des contreparties. Néanmoins, « l'administration admet les contreparties symboliques⁷⁸ », à condition « qu'il existe une "disproportion marquée" entre le montant du don et la valorisation de la

⁷³ Site Internet de l'Onda.

Disponible sur : <http://www.onda.fr/londa/presentation/>

⁷⁴ Site Internet de l'Onda.

Disponible sur : <http://www.onda.fr/soutiens-financiers/types-daide/>

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle, op. cit.* p. 60.

⁷⁸ *Ibid.* p. 64.

prestation rendue⁷⁹ » : il est par exemple d'usage d'incorporer le logo et de mentionner le nom d'un mécène, lorsqu'il s'agit d'une entreprise, sur les supports de communication de l'association bénéficiaire du don. De plus, les dons versés dans le cadre du mécénat « permettent au mécène de bénéficier d'une réduction d'impôt⁸⁰ », y compris pour les dons de matériel ou les mises à disposition de personnel, leur valeur étant évaluée monétairement. Cependant, les associations doivent remplir un certain nombre de critères afin d'être éligibles au mécénat : sont notamment concernées « les associations d'intérêt général ayant un caractère culturel ou concourant à la diffusion de la culture ou à la mise en valeur du patrimoine artistique⁸¹ » ainsi que « les associations dont la gestion est désintéressée et qui ont pour activité principale la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques et de cirque, ou l'organisation d'expositions d'art contemporain⁸² ».

1.2.1.3.2 Le parrainage

Le mécénat ne constitue pas le seul dispositif de financement privé dont peuvent bénéficier les associations. En effet, le parrainage, ou *sponsoring*, constitue une autre ressource potentielle pour ces dernières. Il s'agit du « soutien matériel apporté à une manifestation ou à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct.⁸³ » Par cette opération, le parrain ou l'entreprise octroyant des fonds a pour objectif de valoriser son image. À l'instar du mécénat, le parrainage peut concerner le versement d'une somme d'argent, la mise à disposition de personnel ou un apport matériel. Toutefois, il ne s'agit pas de dons mais d'une « prestation publicitaire commerciale⁸⁴ ». Des dispositifs fiscaux existent également pour les entreprises pratiquant le *sponsoring*, à condition que l'argent versé corresponde « au parrainage de manifestations de "caractère philanthropique, éducatif, social, scientifique, humanitaire, sportif, familial ou culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la langue, de la culture et des connaissances scientifiques françaises" ⁸⁵ ».

⁷⁹ SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*, op. cit. p. 64.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ *Ibid.* p. 61.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.* p.60

⁸⁴ *Ibid.* p. 65.

⁸⁵ *Ibid.*

1.2.1.3.3 Le financement participatif ou *crowdfunding*

Enfin, au cours de ces dernières années, le financement participatif, ou *crowdfunding*, s'est largement développé. Ce dispositif de financement consiste à collecter des dons par l'intermédiaire de plateformes sur Internet. Il existe aujourd'hui de très nombreuses plateformes de financement participatif, dont les plus connues sont Ulule et Kiss Kiss Bank Bank. Tout un chacun peut utiliser ce dispositif pour collecter des ressources pour un projet et il n'est pas réservé aux associations, qui, toutefois, s'en emparent de plus en plus. La plupart du temps, les internautes apportent des contributions aux projets, et, en échange, bénéficient de contreparties symboliques (mise en avant sur les supports de communication de l'association du nom du donateur, envoi d'objets dérivés ou d'autres cadeaux, etc.). Les projets peuvent être financés sur les plateformes pendant une période limitée, oscillant le plus souvent entre 35 et 45 jours et à l'issue de laquelle les structures sollicitant les fonds récupèrent les contributions seulement si le plafond fixé au départ a été atteint.

1.2.1.4 Les ressources propres

Enfin, les associations culturelles employeuses du spectacle vivant peuvent dégager des revenus de leurs propres activités, et s'en servir alors pour couvrir une partie de leurs dépenses. Pour les structures de diffusion, il peut s'agir de recettes de billetterie, de bar et de restauration, de produits dérivés, mais aussi de la vente de prestations diverses ou de projets réalisés en réponse à des commandes publiques, c'est-à-dire des commandes passées le plus souvent par l'État ou les collectivités territoriales par le biais d'une procédure spécifique appelée « marché public ».

Les différentes sources de financement possibles évoquées ici, pour les associations culturelles employeuses ayant pour principales activités la programmation de spectacles et l'action culturelle, constituent un panorama rapide et non-exhaustif des moyens dont ces structures peuvent potentiellement disposer. En effet, elles peuvent également bénéficier d'autres ressources, qu'il s'agisse de financements publics (par le dispositif de délégation de service public par exemple, *via* des aides délivrées par les Instituts français dans certains contextes, etc.) ou privés (fonds de dotation, etc.). Toutefois, il était ici question non pas de procéder à un recensement de toutes les pistes de financement existantes, mais de dresser un cadre permettant, à présent, d'analyser de manière éclairée le budget de la structure sur laquelle porte la problématique de ce mémoire, à savoir CirQ'ônflex.

1.2.2 Analyse du budget de CirQ'ônflex

Je vais à présent analyser les ressources et les dépenses de CirQ'ônflex, à partir de son budget réalisé pour l'année 2017. Celui-ci se présente sous la forme de deux tableaux, l'un indiquant les charges, c'est-à-dire les dépenses, et l'autre les produits, qui correspondent aux recettes. Il s'agit d'un budget analytique, ainsi, la première colonne indique la nature des dépenses ou des recettes, en reprenant les dénominations et les numéros de comptes utilisés dans le plan comptable général, tandis que les quatre colonnes suivantes séparent les activités de CirQ'ônflex en différentes catégories, afin d'avoir une vision plus précise des sommes engagées pour chacune d'entre elles :

- le festival Prise de CirQ',
- les activités réalisées dans le quartier Fontaine d'Ouche : Attractions, projets d'EAC et d'action culturelle, etc.,
- l'accompagnement de projets culturels : prestations pour des collectivités, etc.,
- l'accompagnement et le soutien aux compagnies : activités de conseil, d'expertise, prestations diverses à destinations des compagnies, notamment Muchmuche Company.

Comme il a été mentionné dans la première partie de ce mémoire, en 2017, le budget global de CirQ'ônflex était de 206 680 euros et affichait un déficit de 4 758 euros.

1.2.2.1 Les charges

BUDGET RÉALISÉ 2017

>>>>>>> **Charges et Produits indirects RÉPARTIS** <<<<<<<<

CHARGES	PRISE DE CIRQ'	"FONTAINE D'OUCHE"	ACCOMP. PROJETS CULTURELS	ACCOMP. - SOUTIEN COMPAGNIES	TOTAL	
	<i>Temps fort annuel</i>	<i>"Attractions", Ateliers hebdo, Parcours EAC collég. etc.</i>	<i>Grésilles en Fête, Parcours péda extér., conseils divers. etc.</i>	<i>Dvlt. Bureau de prod, Résidences, Conseils-ressources divers.</i>		
60. Achats	29 008 €	28 382 €	6 531 €	121 €	64 043 €	31%
602. Achats stockés, autres approvisionnements	1 257 €	335 €	48 €	72 €	1 711 €	1%
604. Achats de prestation artistique	23 473 €	27 900 €	6 450 €	- €	57 823 €	28%
606. Achats non stockés de matières et fournitures	1 860 €	148 €	33 €	50 €	2 092 €	1%
607. Achats de marchandises	2 416 €	- €	- €	- €	2 416 €	1%
61. Services extérieurs	5 785 €	2 509 €	239 €	359 €	8 893 €	4%
613. Locations	4 358 €	1 494 €	- €	- €	5 852 €	3%
614. Charges locatives bureau	689 €	459 €	153 €	230 €	1 530 €	1%
615. Entretien et réparations	218 €	276 €	49 €	73 €	615 €	0%
616. Assurances	520 €	281 €	38 €	57 €	896 €	0%
618. Documentation	- €	- €	- €	- €	- €	0%
62. Autres services extérieurs	11 600 €	8 322 €	1 907 €	1 996 €	23 825 €	12%
622. Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 035 €	3 050 €	821 €	556 €	7 462 €	4%
623. Publicité, Publications, relations publiques	2 812 €	872 €	220 €	- €	3 903 €	2%
625. Déplacements, missions et réceptions	4 725 €	4 138 €	778 €	1 308 €	10 949 €	5%
626. Frais spéciaux et frais de télécommunications	353 €	164 €	55 €	82 €	654 €	0%
627. Services Bancaires	98 €	13 €	4 €	7 €	122 €	0%
628. Divers (cotisations, gardiennage etc.)	577 €	86 €	29 €	43 €	734 €	0%
63. Impôts, taxes et versements assimilés	412 €	274 €	91 €	137 €	915 €	0%
635. Impôts locaux	412 €	274 €	91 €	137 €	915 €	0%
64. Charges de personnel	38 564 €	28 393 €	11 283 €	15 812 €	94 052 €	46%
641. Charges de personnel Administratif	21 906 €	20 328 €	8 313 €	9 527 €	60 073 €	29%
642. Charges de personnel Technique	6 734 €	1 663 €	- €	- €	8 397 €	4%
643. Charges de personnel Artistique	641 €	- €	- €	2 860 €	3 501 €	2%
645. Charges Sociales	8 095 €	6 322 €	2 293 €	3 385 €	20 095 €	10%
648. Autres charges du personnel	1 188 €	80 €	678 €	40 €	1 986 €	1%
65. Autres charges de gestion courante	1 196 €	847 €	- €	- €	2 043 €	1%
651. Droits d'auteurs	1 196 €	847 €	- €	- €	2 043 €	1%
66. Charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	0%
668. Autres charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	0%
67. Charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	0%
678. Autres charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	0%
68. Dotation aux amortissements et aux provisions	- €	- €	3 000 €	9 910 €	12 910 €	6%
681. Charges d'exploitation	- €	- €	- €	- €	- €	0%
689. Dotation fonds dédiés	- €	- €	3 000 €	9 910 €	12 910 €	6%
TOTAL DES CHARGES	86 564 €	68 728 €	23 052 €	28 336 €	206 680 €	100%
	42%	33%	11%	14%	100%	

Figure 7 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2017 : tableau présentant les charges

Ce premier tableau présente les charges de CirQ'ônflex après répartition des frais de fonctionnement de la structure : cela signifie que l'ensemble des dépenses relatives à l'activité globale de l'association (les charges liées à l'emploi du personnel permanent, correspondant au personnel administratif, mais aussi les charges locatives du bureau ou les impôts locaux) ont été réparties au prorata dans les quatre catégories mentionnées ci-dessus, en fonction de l'ampleur que revêtent ces différentes activités. De manière générale, l'examen de ce tableau révèle que 75% des dépenses de l'association concernent à la fois le festival Prise de CirQ' (86 564 euros, soit 42%) et les actions menées dans le quartier Fontaine d'Ouche (68 728 euros, soit 33%), ce qui confirme que la programmation de spectacles et l'action culturelle constituent les deux missions principales de l'association. Par ailleurs, les principaux postes de dépenses, cités de manière décroissante, sont les suivants :

- charges de personnel administratif, technique, artistique et autre (volontaires en service civique) auxquelles s'ajoutent les charges sociales, le tout représentant près de la moitié des dépenses de la structure (94 052 euros, soit 46%),

- achat de prestations artistiques (57 823 euros, soit 28%) : il s'agit ici de l'achat de spectacles ou d'ateliers de médiation culturelle réalisés par des artistes,

- locations, déplacements, missions et réception (10 949 euros, soit 5%),

- et enfin « rémunération d'intermédiaires et honoraires » (7 462 euros, soit 4%) : ce poste de dépense concerne principalement la rémunération des divers prestataires auxquels CirQ'ônflex fait appel (société réalisant les fiches de paie, expert-comptable, graphiste, etc.).

1.2.2.2 Les produits

PRODUITS	PRISE DE CIRQ'	"FONTAINE D'OUCHE"	ACCOMP. PROJETS CULTURELS	ACCOMP. - SOUTIEN COMPAGNIES	TOTAL	
	<i>temps fort annuel</i>	<i>"Attractions", Ateliers hebdo, Parcours EAC collège, etc.</i>	<i>Grésilles en Fête, Interv* péda extér., conseils divers, etc.</i>	<i>Dvlt. Bureau de prod, Résidences, Conseils-ressources divers</i>		
70. Ventes de produits fabriqués. Prestations de	21 696 €	19 795 €	1 868 €	8 201 €	51 559 €	26%
7062. Recette de Co-réalisation	6 276 €	5 000 €	1 500 €	- €	12 776 €	6%
7065. Recette de billetterie	8 964 €	1 035 €	- €	- €	9 999 €	5%
7066. Ventes annexes (buvette, T-shirt etc.)	5 802 €	203 €	68 €	101 €	6 173 €	3%
7081. Prestations diverses	654 €	13 557 €	300 €	8 100 €	22 611 €	11%
7082. Commissions sur ventes annexes	- €	- €	- €	- €	- €	0%
74. Subventions d'exploitation	54 762 €	53 619 €	13 502 €	20 974 €	142 858 €	71%
7411. Etat - Subvention	6 012 €	31 719 €	5 702 €	16 924 €	60 358 €	30%
DRAC Bourgogne - Ministère de la Culture	700 €	15 000 €	5 000 €	14 910 €	35 610 €	18%
DDCS Côte d'Or - FONJEP	- €	13 607 €	- €	- €	13 607 €	7%
Etat - "autre"	5 312 €	3 112 €	702 €	2 014 €	11 141 €	6%
7412. Conseil Régional - Subvention	14 000 €	7 000 €	3 000 €	3 000 €	27 000 €	13%
Direction de la culture	14 000 €	- €	3 000 €	3 000 €	20 000 €	10%
Politique de la ville - CUCS	- €	7 000 €	- €	- €	7 000 €	3%
7413. Ville de Dijon - Subvention	27 750 €	14 000 €	1 500 €	750 €	44 000 €	22%
Direction de la Culture	27 750 €	8 000 €	1 500 €	750 €	38 000 €	19%
Politique de la Ville - CUCS	- €	6 000 €	- €	- €	6 000 €	3%
Service Jeunesse	- €	- €	- €	- €	- €	0%
Autres services	- €	- €	- €	- €	- €	0%
7414. Conseil Départemental - Subvention	6 500 €	900 €	3 300 €	300 €	11 000 €	5%
Service culturel	6 500 €	900 €	3 300 €	300 €	11 000 €	5%
7417. Entreprises privées - Subventions	500 €	- €	- €	- €	500 €	0%
Fondation - Mécénat	500 €	- €	- €	- €	500 €	0%
Sociétés civiles (SACD, ONDA, ADAMI, etc.)	- €	- €	- €	- €	- €	0%
75. Autres produits de gestion courante	91 €	629 €	6 €	9 €	736 €	0%
756. Cotisations	91 €	629 €	6 €	9 €	736 €	0%
758. Autres produits de gestion courante	- €	- €	- €	- €	- €	0%
76. Produits financiers	56 €	38 €	13 €	19 €	125 €	0%
761. Intérêts compte livret	56 €	38 €	13 €	19 €	125 €	0%
768. Autres produits financiers	- €	- €	- €	- €	- €	0%
77. Produits exceptionnels	25 €	- €	- €	- €	25 €	0%
778. Autres produits exceptionnels	25 €	- €	- €	- €	25 €	0%
78. Reprises sur amortissements et provisions	- €	- €	6 618 €	- €	6 618 €	3%
7894. Report subventions non utilisées des exercices antérieurs	- €	- €	6 618 €	- €	6 618 €	3%
79. Transferts de charges	- €	- €	- €	- €	- €	0%
791. Transferts de charges d'exploitation	- €	- €	- €	- €	- €	0%
TOTAL DES PRODUITS	76 631 €	74 080 €	22 007 €	29 204 €	201 922 €	100%
	38%	37%	11%	14%	100%	
RECETTE OU DEFICIT >	-9 933 €	+ 5 352 €	-1 045 €	+ 868 €	-4 758 €	

Figure 8 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2017 : tableau présentant les produits

Ce second tableau qui détaille les produits fait apparaître qu'en 2017, l'association est financée à 26% (51 559 euros) par ses recettes propres et à 71% (142 858 euros), soit presque le triple, par des financements publics. Les recettes propres de CirQ'ônflex sont principalement réalisées à l'occasion de Prise de CirQ' et concernent la vente de places de spectacles, de boissons et de nourriture, ainsi que la coréalisation de projets. En second lieu, les recettes propres sont issues des projets réalisés sur le quartier Fontaine d'Ouche, et renvoient à la vente de billets ou à des prestations « diverses », c'est-à-dire, dans ce cas précis, à la commande publique de la Ville de Dijon pour la manifestation Jours de Fête à Fontaine d'Ouche évoquée dans la partie « Rapport de stage » de ce mémoire.

Les subventions, quant à elles, émanent de plusieurs financeurs, à commencer par l'État (60 358 euros, soit 30% des produits de la structure). Par l'intermédiaire de la DRAC BFC, il finance principalement les actions culturelles portées par l'association. Il délivre ainsi 15 000 euros à destination des projets d'EAC, 700 euros dans le cadre de l'appel à projets « Culture - justice » et 5 000 euros dans le cadre de l'appel à projets « Parole aux collégiens ». L'appel à projets « Culture - Justice », cofinancé par les ministères de ces deux champs d'activité, vise à « développer la pratique des activités artistiques et culturelles dans les établissements pénitentiaires (centres de détention et maisons d'arrêt)⁸⁶ ». L'appel à projets « Parole aux collégiens », quant à lui, s'inscrit dans le cadre de l'EAC. Destiné aux classes de troisième, il « a pour vocation d'associer une pratique artistique au vécu de la citoyenneté et des valeurs républicaines au sein des établissements⁸⁷ », et conduit à la construction de projets combinant temps de pratique artistique, découverte d'œuvres et échanges avec des artistes. Le ministère de la Culture participe également au soutien à la création, en attribuant à CirQ'ônflex une aide à la résidence de 14 910 euros, qui a été mobilisée pour Muchmuche Company après avoir été répartie sur deux années consécutives (2017 et 2018). Au-delà des subventions dédiées spécifiquement à la culture, l'État finance le fonctionnement de CirQ'ônflex *via* le FONJEP à hauteur de 13 607 euros⁸⁸. Cette aide est plus particulièrement destinée à financer l'emploi d'Anne-Laure Léonard, chargée de l'action culturelle et de la mise en œuvre des projets sur le territoire de Fontaine d'Ouche. De plus, dans le cadre du Contrat de ville qui a été présenté

⁸⁶ Site du ministère de la Culture.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Bourgogne-Franche-Comte/Action-Culturelle-et-Territoriale/Culture-et-justice>

⁸⁷ Site du ministère de la Culture.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Bourgogne-Franche-Comte/Actualites/Appels-a-projets/Appel-a-projets-Parole-aux-collegiens-2017-2018>

⁸⁸ « Postes Fonjep : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire : Financement contractuel d'un emploi permanent lié à un projet de développement d'une association. Subvention de 7 200€ attribuée pour une durée de trois ans à une association agréée de jeunesse et d'éducation populaire en vue de permettre la structuration d'un projet associatif, destinée à soutenir un emploi qualifié. Dispositif géré par les Directions régionales jeunesse, sport et cohésion sociale. » [Site d'OPALE - Culture et économie sociale et solidaire. Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article655.html>

précédemment, et dont l'État est signataire, plus de 6 500 euros sont alloués par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) *via* la Direction DDCS à destination des projets réalisés sur le quartier Fontaine d'Ouche. Enfin, en 2017, CirQ'ônflex a bénéficié de 4 000 euros issus de la réserve parlementaire de Laurent Grandguillaume, député de la 1^{ère} circonscription de la Côte-d'Or de juin 2012 à juin 2017, qui était désireux de soutenir le fonctionnement de l'association ainsi que ses activités à Fontaine d'Ouche. Il s'agissait toutefois d'une aide non reconductible. De plus, depuis janvier 2018, ce dispositif a été supprimé.

Ensuite, en 2017, 20 000 euros ont été attribués à CirQ'ônflex pour l'ensemble de ses activités par le Conseil régional. À cette somme s'ajoutent 7 000 euros dans le cadre du Contrat de ville également. Le Conseil départemental, quant à lui, a délivré 3 000 euros pour le fonctionnement de l'association, 5 000 euros pour le festival Prise de CirQ' et 3 000 euros dans le cadre du parcours « Starter⁸⁹ ». Il s'agit d'un dispositif d'EAC créé en 2010 et dont le but est d'organiser des temps de résidence d'artistes dans les établissements scolaires. L'objectif est ainsi de permettre aux élèves de rencontrer des créateurs et de mener des projets co-construits avec ces derniers et l'équipe pédagogique. Enfin, la Ville de Dijon a octroyé 15 000 euros à CirQ'ônflex pour son fonctionnement, 21 000 euros à destination du festival Prise de CirQ', et, dans le cadre du Contrat de Ville, 8 000 euros pour les projets mis en place à Fontaine d'Ouche : elle occupe ainsi le deuxième rang en termes de financements publics pour l'association, ses aides représentant 22% des produits de la structure.

Comme il est possible de le constater suite à cette brève analyse des produits de l'association pour l'année 2017, CirQ'ônflex ne jouit pas exclusivement de financements à caractère culturel. Les actions qu'elle mène sur le quartier Fontaine d'Ouche bénéficient également d'autres financements attribués dans le cadre des objectifs énoncés dans le Contrat de ville, notamment en référence au pilier « cohésion sociale ». Cet ancrage territorial est ainsi particulièrement mis en avant dans la présentation du budget de l'association ainsi que dans ses rapports d'activités.

D'un point de vue global, la proportion de financements publics (71%) et de ressources propres (26%) se justifie par « la nature même des activités de CirQ'ônflex essentiellement "d'intérêt général", dans une logique de service public.⁹⁰ » Par ailleurs, le résultat déficitaire de l'association (- 4 758 euros) prouve le « déséquilibre structurel⁹¹ » auquel elle se trouve confrontée. Il est à noter que ce déficit est principalement induit par le festival Prise de CirQ', contrairement aux activités à Fontaine d'Ouche qui, elles, bénéficient de financements excédentaires. De manière générale, le résultat global peut s'expliquer par plusieurs raisons :

⁸⁹ Site de l'académie de Dijon.

Disponible sur : <http://artsculture.ac-dijon.fr/spip.php?article812>

⁹⁰ CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017, op. cit.* p. 4.

⁹¹ *Ibid.* p. 5.

- une hausse des charges de fonctionnement de l'association « [a]u fur et à mesure de sa professionnalisation », celle-ci « ne pouvant plus uniquement s'appuyer sur des salariés en sous-effectif et peu payés⁹² »,

- une hausse « des charges de production des projets qui nécessitent une adaptation à l'accroissement du public (et plus particulièrement dans un contexte de vigilance et de sécurité accrues)⁹³ »,

- des recettes de billetterie parvenues à leur maximum (étant donné le très bon taux de remplissage des spectacles), à moins d'augmenter le prix des places ou de réduire le nombre de représentations gratuites et d'aller ainsi à l'encontre du souci de l'association de rendre accessible financièrement et de démocratiser le cirque actuel auprès d'un public populaire.

Enfin, il est à noter que le budget présenté ici ne valorise ni le travail de l'ensemble des bénévoles de CirQ'ônflex ni les prêts de matériel accordés par d'autres structures institutionnelles, culturelles et associatives. Il est en effet difficile d'estimer monétairement le poids de ces contributions, qui permettent pourtant de diminuer significativement les charges de l'association. Concernant le bénévolat, en considérant que le SMIC est, depuis le 1^{er} janvier 2018, de 9.88 euros brut par heure, et que, comme je l'ai avancé précédemment, le nombre d'heures de travail réalisées par l'ensemble des volontaires de CirQ'ônflex s'élève à environ 600, l'apport de ces derniers équivaldrait à des charges de personnel de 5 928 euros (sans compter les charges patronales s'ajoutant à la rémunération brute). Au niveau des prêts, il semble réellement impossible de calculer la valeur des opérations réalisées, tant les partenaires sont multiples et le matériel dont il est question hétérogène. Toutefois, concernant uniquement la ville de Dijon, il est à noter que la valeur des prêts de matériel et de la mise à disposition des locaux de l'association, pour l'année 2017, s'élève à 18 587,83 euros.

⁹² CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017*, op. cit. p. 5.

⁹³ *Ibid.*

1.2.2.3 Évolutions

1.2.2.3.1 Comparaison avec le budget réalisé lors de l'exercice 2016

BUDGET PRÉVISIONNEL GÉNÉRAL 2016

>>>>>>> Charges et Produits indirects RÉPARTIS <<<<<<<<<

CHARGES	PRISE DE CIRQ'	"FONTAINE D'OUCHE"	ACCOMP. PROJETS CULTURELS	ACCOMP. - SOUTIEN COMPAGNIES	TOTAL	
	Temps fort annuel	"Attractions", Ateliers hebdo, Parcours EAC collège, etc.	Grésilles en Fête, Parcours péda extér., conseils divers, etc.	Dvt. Bureau de prod, Résidences, Conseils-ressources divers		
60. Achats	22 878 €	11 389 €	7 099 €	192 €	41 558 €	23%
602. Achats stockés, autres approvisionnements	841 €	237 €	796 €	102 €	1 976 €	1%
604. Achats de prestation artistique	17 253 €	10 795 €	6 274 €	- €	34 322 €	19%
606. Achats non stockés de matières et fournitures	1 299 €	345 €	30 €	90 €	1 764 €	1%
607. Achats de marchandises	3 485 €	12 €	- €	- €	3 497 €	2%
61. Services extérieurs	4 160 €	905 €	1 053 €	194 €	6 311 €	4%
613. Locations	3 090 €	453 €	988 €	- €	4 531 €	3%
614. Charges locatives bureau	540 €	420 €	60 €	180 €	1 200 €	1%
615. Entretien et réparations	180 €	- €	- €	- €	180 €	0%
616. Assurances	350 €	32 €	5 €	14 €	400 €	0%
618. Documentation	- €	- €	- €	- €	- €	0%
62. Autres services extérieurs	15 899 €	7 243 €	2 210 €	5 269 €	30 621 €	17%
622. Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4 053 €	2 777 €	560 €	1 079 €	8 469 €	5%
623. Publicité, Publications, relations publiques	2 681 €	1 015 €	- €	- €	3 696 €	2%
625. Déplacements, missions et réceptions	7 854 €	2 986 €	1 583 €	2 389 €	14 812 €	8%
626. Frais spéciaux et frais de télécommunications	378 €	245 €	35 €	105 €	763 €	0%
627. Services Bancaires	20 €	15 €	2 €	7 €	44 €	0%
628. Divers (cotisations, gardiennage etc.)	913 €	205 €	29 €	1 690 €	2 837 €	2%
63. Impôts, taxes et versements assimilés	- €	305 €	44 €	131 €	479 €	0%
635. Impôts locaux	- €	305 €	44 €	131 €	479 €	0%
64. Charges de personnel	29 089 €	25 536 €	23 038 €	16 660 €	94 323 €	53%
641. Charges de personnel Administratif	17 270 €	18 146 €	3 024 €	8 023 €	46 463 €	26%
642. Charges de personnel Technique	3 016 €	740 €	186 €	- €	3 942 €	2%
643. Charges de personnel Artistique	392 €	588 €	15 808 €	3 879 €	20 667 €	12%
645. Charges Sociales	6 658 €	5 621 €	4 011 €	4 730 €	21 019 €	12%
648. Autres charges du personnel	1 754 €	441 €	10 €	29 €	2 233 €	1%
65. Autres charges de gestion courante	326 €	1 000 €	4 €	13 €	1 343 €	1%
651. Droits d'auteurs	326 €	1 000 €	4 €	13 €	1 343 €	1%
66. Charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	0%
668. Autres charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	0%
67. Charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	0%
678. Autres charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	0%
68. Dotation aux amortissements et aux provisions	- €	- €	3 000 €	- €	3 000 €	2%
681. Charges d'exploitation	- €	- €	3 000 €	- €	3 000 €	2%
TOTAL DES CHARGES	72 353 €	46 377 €	36 448 €	22 458 €	177 636 €	100%
	41%	26%	21%	13%	100%	

Figure 9 : Budget réalisé de CirQ'ónflex en 2016 : tableau présentant les charges

Le budget réalisé en 2016 est assez similaire, dans sa structure, à celui de l'année suivante qui constitue l'année de référence pour cette étude. De 2016 à 2017, les charges ont augmenté de 16%, passant de 177 636 à 206 680 euros. Plus particulièrement, les postes de dépenses ayant connu une hausse importante sont les suivants :

- les achats de prestation artistique, notamment dans le cadre des activités développées à Fontaine d'Ouche (de manière générale, + 68.5% environ, qui représentent en 2017 28% du budget de la structure contre 19% en 2016),

- les charges de personnel administratif (+ 29%), due à l'embauche en CUI-CAE de François Dizez au cours de l'année 2017,

- les charges de personnel technique (+ 13%).

A *contrario*, les charges regroupées sous la dénomination « Autres services extérieurs » ont diminué de 28.5%, passant de 30 621 à 23 825 euros.

BUDGET PRÉVISIONNEL GÉNÉRAL 2016

>>>>>>> Charges et Produits indirects RÉPARTIS <<<<<<<<<

PRODUITS	PRISE DE CIRQ'	"FONTAINE D'OUCHE"	ACCOMP. PROJETS CULTURELS	ACCOMP. - SOUTIEN COMPAGNIES	TOTAL	
70. Ventes de produits fabriqués. Prestations de	14 978 €	2 384 €	31 917 €	9 545 €	58 824 €	31%
7062. Recette de Co-réalisation	5 489 €	99 €	891 €	- €	6 479 €	3%
7065. Recette de billetterie	5 015 €	560 €	669 €	- €	6 244 €	3%
7066. Ventes annexes (buvette, T-shirt etc.)	4 474 €	105 €	15 €	45 €	4 639 €	2%
7081. Prestations diverses	- €	1 620 €	29 547 €	9 500 €	40 667 €	22%
7082. Commissions sur ventes annexes	- €	- €	795 €	- €	795 €	0%
74. Subventions d'exploitation	49 700 €	47 810 €	15 044 €	7 000 €	119 554 €	64%
7411. Etat - Subvention	6 100 €	26 960 €	8 744 €	2 000 €	43 804 €	23%
DRAC Bourgogne - Ministère de la Culture	5 000 €	12 000 €	1 000 €	2 000 €	20 000 €	11%
DDCS Côte d'Or - FONJEP	- €	7 110 €	- €	- €	7 110 €	4%
Etat - "autre"	1 100 €	350 €	7 744 €	- €	9 194 €	5%
7412. Conseil Régional - Subvention	10 500 €	7 000 €	1 500 €	4 000 €	23 000 €	12%
Direction de la culture	10 500 €	- €	1 500 €	4 000 €	16 000 €	9%
Politique de la ville - CUCS	- €	7 000 €	- €	- €	7 000 €	4%
7413. Ville de Dijon - Subvention	27 200 €	16 900 €	1 600 €	800 €	46 500 €	25%
Direction de la Culture	27 200 €	8 900 €	1 600 €	800 €	38 500 €	21%
Politique de la Ville - CUCS	- €	8 000 €	- €	- €	8 000 €	4%
Service Jeunesse	- €	- €	- €	- €	- €	0%
Autres services	- €	- €	- €	- €	- €	0%
7414. Conseil Général - Subvention	5 900 €	700 €	3 200 €	200 €	10 000 €	5%
Service culturel	5 900 €	700 €	3 200 €	200 €	10 000 €	5%
7417. Entreprises privées - Subventions	- €	- €	- €	- €	- €	0%
Fondation - Mécénat	- €	- €	- €	- €	- €	0%
Sociétés civiles (SACD, ONDA, ADAMI, etc.)	- €	- €	- €	- €	- €	0%
75. Autres produits de gestion courante	68 €	53 €	8 €	23 €	150 €	0%
756. Cotisations	68 €	53 €	8 €	23 €	150 €	0%
758. Autres produits de gestion courante	- €	- €	- €	- €	- €	0%
76. Produits financiers	60 €	46 €	7 €	20 €	133 €	0%
761. Interets compte livret	60 €	46 €	7 €	20 €	133 €	0%
768. Autres produits financiers	- €	- €	- €	- €	- €	0%
77. Produits exceptionnels	- €	- €	- €	- €	- €	0%
778. Autres produits exceptionnels	- €	- €	- €	- €	- €	0%
78. Reprises sur amortissements et provisions	- €	- €	- €	9 000 €	9 000 €	5%
7894. Report subventions non utilisées des exercices antérieurs	- €	- €	- €	9 000 €	9 000 €	5%
TOTAL DES PRODUITS	64 805 €	50 293 €	46 975 €	25 587 €	187 661 €	100%
	35%	27%	25%	14%	100%	
RECETTE OU DEFICIT >	-7 548 €	+ 3 915 €	+ 10 527 €	+ 3 129 €	+ 10 025 €	

Figure 10 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2016 : tableau présentant les produits

Concernant les produits, la proportion entre ressources propres et financements publics a légèrement évolué, passant de 31% à 26% concernant les premières et de 71% à 64% au sujet des seconds. En effet, les recettes propres de CirQ'ônflex atteignaient 58 824 euros en 2016, contre 51 559 euros l'année suivante. Quant aux subventions, elles ont largement augmenté en 2017, en passant de 119 554 à 142 858 euros, accusant ainsi une hausse de 19.5% du fait du renforcement du soutien de plusieurs financeurs. Tout d'abord, les aides de la DRAC BFC sont passées de 20 000 à 35 610 euros, grâce à l'octroi d'une enveloppe dédiée au soutien à la création (destinée à la mise en place de résidences). Ensuite, la somme versée par le Conseil régional a augmenté de 4 000 euros, injectés à la fois dans le fonctionnement de l'association et en direction du festival Prise de CirQ'.

Concernant le Conseil départemental de Côte-d'Or, sa subvention de fonctionnement a augmenté de 1 000 euros. La Ville de Dijon, quant à elle, a diminué son aide au fonctionnement du même montant, au profit du festival.

Bien que les financements publics de l'association soient donc moins importants en 2016 par comparaison avec l'exercice suivant, CirQ'ônflex dégageait, de manière globale, un excédent de 10 025 euros, grâce au report de subventions reçues lors de l'exercice précédent (2015). Toutefois, à l'image de 2017, l'équilibre budgétaire n'était pas atteint pour le festival Prise de CirQ', qui représentait le poste de dépenses le plus important, tandis que les activités à Fontaine d'Ouche et concernant l'accompagnement et le soutien aux compagnies étaient excédentaires, comme elles le sont l'année suivante.

1.2.2.3.2 Comparaison avec le budget prévisionnel de l'exercice 2018

BUDGET PRÉVISIONNEL 2018						
>>>>>>> Charges et Produits indirects RÉPARTIS <<<<<<<<<						
CHARGES	PRISE DE CIRQ'	"FONTAINE D'OUCHE"	ACCOMP. PROJETS CULTURELS	ACCOMP. - SOUTIEN COMPAGNIES	TOTAL	
	<i>Temps fort annuel</i>	<i>"Attractions", Ateliers hebdo, Parcours EAC collèg. etc.</i>	<i>Grésilles en Fête, Parcours péda extér., conseils divers. etc.</i>	<i>Dvlt. Bureau de prod, Résidences, Conseils-ressources divers</i>		
60. Achats	32 908 €	24 435 €	3 295 €	5 467 €	66 104 €	30%
602. Achats stockés, autres approvisionnements	1 815 €	710 €	170 €	255 €	2 950 €	1%
604. Achats de prestation artistique	26 265 €	23 400 €	3 050 €	5 000 €	57 715 €	26%
6048. Achats d'ateliers / prestation d'animations	- €	- €	- €	- €	- €	
606. Achats non stockés de matières et fournitures	1 218 €	225 €	75 €	212 €	1 729 €	1%
607. Achats de marchandises	3 610 €	100 €	- €	- €	3 710 €	2%
61. Services extérieurs	11 252 €	2 828 €	376 €	564 €	15 021 €	7%
613. Locations	8 010 €	1 500 €	- €	- €	9 510 €	4%
614. Charges locatives bureau	723 €	482 €	161 €	241 €	1 608 €	1%
615. Entretien et réparations	1 425 €	300 €	50 €	75 €	1 850 €	1%
616. Assurances	531 €	171 €	40 €	60 €	803 €	0%
618. Documentation	563 €	375 €	125 €	188 €	1 250 €	1%
62. Autres services extérieurs	22 412 €	10 624 €	1 991 €	2 619 €	37 647 €	17%
622. Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 473 €	3 167 €	306 €	591 €	7 537 €	3%
623. Publicité, Publications, relations publiques	3 278 €	975 €	225 €	38 €	4 515 €	2%
625. Déplacements, missions et réceptions	14 927 €	6 045 €	1 315 €	1 772 €	24 059 €	11%
626. Frais spéciaux et frais de télécommunications	332 €	188 €	63 €	94 €	676 €	0%
627. Services Bancaires	20 €	14 €	5 €	7 €	45 €	0%
628. Divers (cotisations, gardiennage etc.)	384 €	236 €	79 €	118 €	816 €	0%
63. Impôts, taxes et versements assimilés	432 €	288 €	96 €	144 €	961 €	0%
635. Impôts locaux	432 €	288 €	96 €	144 €	961 €	0%
64. Charges de personnel	40 470 €	28 893 €	10 939 €	14 030 €	94 333 €	43%
641. Charges de personnel Administratif	25 741 €	21 317 €	8 656 €	11 767 €	67 480 €	31%
642. Charges de personnel Technique	3 100 €	1 700 €	- €	- €	4 800 €	2%
643. Charges de personnel Artistique	1 650 €	- €	- €	- €	1 650 €	1%
645. Charges Sociales	8 621 €	5 876 €	2 283 €	2 264 €	19 045 €	9%
648. Autres charges du personnel	1 358 €	- €	- €	- €	1 358 €	1%
65. Autres charges de gestion courante	3 056 €	1 314 €	120 €	- €	4 490 €	2%
651. Droits d'auteurs	3 056 €	1 314 €	120 €	- €	4 490 €	2%
66. Charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	0%
668. Autres charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	0%
67. Charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	0%
678. Autres charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	0%
68. Dotation aux amortissements et aux provisions	93 €	62 €	21 €	31 €	206 €	0%
681. Charges d'exploitation	93 €	62 €	21 €	31 €	206 €	0%
689. Dotation fonds dédiés	- €	- €	- €	- €	- €	0%
TOTAL DES CHARGES	110 623 €	68 445 €	16 838 €	22 855 €	218 762 €	100%
	51%	31%	8%	10%	100%	

Figure 11 : Budget prévisionnel de CirQ'ônflex en 2018 : tableau présentant les charges

La structure du budget prévisionnel pour l'exercice 2018 est à nouveau semblable à celle de l'année de référence de cette étude. De manière générale, le budget prévisionnel révèle que les dépenses sont amenées à augmenter de presque 6%, passant de 206 680 à 218 762 euros. Cette hausse se justifie notamment par de plus importantes dépenses engagées pour le festival, dans le cadre de son édition anniversaire, et qui représenteront désormais la moitié du budget de la structure (51% contre 42% en 2017). Les charges liées aux projets réalisés sur le quartier Fontaine d'Ouche restent quant à elles stables, tandis que les dépenses pour les activités d'accompagnement de projets culturels et d'accompagnement et soutien aux compagnies reculent (respectivement 16 838 euros contre 23 052 en 2017 et 22 855 euros contre 28 336 l'année précédente).

PRODUITS	PRISE DE CIRQ'	"FONTAINE D'OUCHE"	ACCOMP. PROJETS CULTURELS	ACCOMP. - SOUTIEN COMPAGNIES	TOTAL	
70. Ventes de produits fabriqués. Prestations de	26 758 €	17 310 €	2 720 €	8 530 €	55 318 €	27%
7062. Recette de Co-réalisation	8 568 €	4 000 €	2 400 €	- €	14 968 €	7%
	3 243 €	4 000 €	1 200 €	- €	8 443 €	4%
	5 325 €	- €	1 200 €	- €	6 525 €	3%
7065. Recette de billetterie	11 340 €	1 250 €	- €	- €	12 590 €	6%
7066. Ventes annexes (buvette, T-shirt etc.)	6 850 €	60 €	20 €	30 €	6 960 €	3%
7081. Prestations diverses	- €	12 000 €	300 €	8 500 €	20 800 €	10%
7082. Commissions sur ventes annexes	- €	- €	- €	- €	- €	0%
74. Subventions d'exploitation	63 189 €	57 124 €	9 513 €	4 980 €	134 806 €	66%
7411. Etat - Subvention	3 789 €	29 924 €	5 263 €	1 580 €	40 556 €	20%
DRAC Bourgogne - Ministère de la Culture	700 €	15 000 €	5 000 €	- €	20 700 €	10%
CGET - Contrat de ville (DDCS Côte d'Or)	- €	6 500 €	- €	- €	6 500 €	3%
DDCS Côte d'Or - FONJEP	- €	7 107 €	- €	- €	7 107 €	3%
Etat : Aides à l'emploi, Service civique, etc.	3 089 €	1 317 €	263 €	1 580 €	6 249 €	3%
7412. Région Bourgogne-Franche-Comté - Subvention	17 500 €	10 000 €	2 250 €	2 250 €	32 000 €	16%
Direction de la culture	17 500 €	3 000 €	2 250 €	2 250 €	25 000 €	12%
Politique de la ville - Contrat de ville	- €	7 000 €	- €	- €	7 000 €	3%
7413. Ville de Dijon - Subvention	32 650 €	14 800 €	1 700 €	850 €	50 000 €	24%
Direction de la Culture	32 650 €	6 800 €	1 700 €	850 €	42 000 €	21%
Politique de la ville - Contrat de ville	- €	8 000 €	- €	- €	8 000 €	4%
Autres services	- €	- €	- €	- €	- €	0%
7414. Conseil Départemental - Subvention	6 500 €	900 €	300 €	300 €	8 000 €	4%
Service culturel	6 500 €	900 €	300 €	300 €	8 000 €	4%
7417. Entreprises privées - Subventions	2 750 €	1 500 €	- €	- €	4 250 €	2%
Fondation - Mécénat	- €	1 500 €	- €	- €	1 500 €	1%
Sociétés civiles (SACD, ONDA, ADAMI, etc.)	2 750 €	- €	- €	- €	2 750 €	1%
75. Autres produits de gestion courante	41 €	27 €	9 €	14 €	90 €	0%
756. Cotisations	41 €	27 €	9 €	14 €	90 €	0%
758. Autres produits de gestion courante	- €	- €	- €	- €	- €	0%
76. Produits financiers	56 €	38 €	13 €	19 €	125 €	0%
761. Intérêts compte livret	56 €	38 €	13 €	19 €	125 €	0%
768. Autres produits financiers	- €	- €	- €	- €	- €	0%
77. Produits exceptionnels	- €	- €	- €	- €	- €	0%
778. Autres produits exceptionnels	- €	- €	- €	- €	- €	0%
78. Reprises sur amortissements et provisions	- €	- €	3 000 €	9 910 €	12 910 €	6%
7894. Report subventions non utilisées des exercices antérieurs	- €	- €	3 000 €	9 910 €	12 910 €	6%
79. Transferts de charges	563 €	375 €	125 €	188 €	1 250 €	1%
791. Transferts de charges d'exploitation	563 €	375 €	125 €	188 €	1 250 €	1%
TOTAL DES PRODUITS	90 607 €	74 873 €	15 380 €	23 640 €	204 499 €	100%
	44%	37%	8%	12%	100%	
RECETTE OU DEFICIT >	-20 017 €	+ 6 428 €	-1 458 €	+ 784 €	-14 263 €	

Figure 12 : Budget prévisionnel de CirQ'ônflex en 2018 : tableau présentant les produits

Au sujet des produits, le tableau ci-dessus fait état d'un montant total stable par comparaison avec l'année précédente (seule une légère hausse de 2 577 euros est envisagée). Les

financements de Prise de CirQ' sont amenés à augmenter (+ 13 976 euros, soit 18%) tandis que ceux destinés à l'accompagnement de projets et au soutien aux compagnies sont envisagés en recul (respectivement - 6 627 soit - 43% et - 5 564 euros soit - 23.5%).

De manière plus détaillée, les postes de recettes concernant la billetterie, les coréalizations, le bar et la « petite restauration » sont amenées à croître, notamment du fait du caractère plus important du festival en 2018. Cependant, les prévisions font état d'une baisse des subventions attribuées par l'État (- 19 802 euros, soit - 49%, ce qui s'explique car une subvention importante attribuée l'année précédente destinée à soutenir la création avait vocation à être répartie sur plusieurs exercices), tandis que l'engagement des autres financeurs publics (Conseil régional et Ville de Dijon notamment) pourrait quant à lui se renforcer. Enfin, CirQ'ônflex entend chercher de nouveaux financements auprès de mécènes et de l'Onda (en sollicitant le dispositif baptisé « garantie financière »). Globalement, les produits atteindraient un seuil presque identique à celui de l'année précédente (204 499 euros en 2018 contre 201 922 euros en 2017). Toutefois, son budget ne parviendrait toujours pas à l'équilibre et accuserait un déficit de 14 263 euros (soit 9 505 euros de plus que l'exercice précédent), malgré la politique d'économie de l'association, et tandis que celle-ci, encouragée par les financeurs publics et par une demande accrue du public, entend développer ses activités. À la lumière de ces éléments, le déficit structurel de CirQ'ônflex semble ainsi se renforcer.

1.3 Relations avec d'autres entités

Je vais maintenant aborder le troisième pilier proposé par le Rameau dans le but d'étudier le modèle socio-économique d'une association, qui concerne les « alliances », ou, plus largement et dans le cas présent, l'ensemble des relations entre la structure faisant l'objet de ce mémoire et les autres acteurs implantés sur son territoire. Ces relations ont déjà été en grande partie abordées dans la section « 1.3 Territoire et réseaux » de la partie « Rapport de stage » de ce document, ainsi, je ne reviendrai dessus que très brièvement.

En premier lieu, CirQ'ônflex entretient des relations avec plusieurs partenaires institutionnels. En effet, l'État, la Région Bourgogne-Franche-Comté et le Département de la Côte d'Or subventionnent les projets de l'association, tout comme la Ville de Dijon, qui, de plus, met à disposition du personnel des bureaux, et une importante quantité de matériel à l'occasion des événements programmés.

Au-delà de ces relations institutionnelles, dans le cadre du festival Prise de CirQ', CirQ'ônflex bénéficie du soutien de très nombreux partenaires. Ce soutien se décline de différentes manières :

- des prêts de matériel : CirQ'ônflex ne dispose pas de tout le matériel nécessaire à monter les différents espaces du festival dans le Jardin de l'Arquebuse, ainsi, la Compagnie ARMO - Jérôme

Thomas, Zutique Productions, La Vapeur (une scène de musique actuelle), le Théâtre Mansart - CROUS de Dijon, le Théâtre Dijon Bourgogne (un CDN) ou encore le Rézo Fêt'art (un bar associatif mettant également à disposition une salle lors des réunions à destination des bénévoles) prêtent gracieusement du matériel à CirQ'ônflex.

- des co-accueils de spectacles : pour les éditions 2017 et 2018 du festival, des spectacles ont été co-accueillis par CirQ'ônflex en partenariat avec la Ville de Quetigny, la Ville de Chenôve, la Ville de Longvic, Les Scènes du Jura, Or Piste (une école de cirque pour les amateurs à Dijon) et le Théâtre Mansart - CROUS de Dijon. CirQ'ônflex s'attache donc à co-construire des projets avec d'autres structures implantées sur son territoire, ce qui permet de créer des passerelles entre les programmations des différentes structures, tout en partageant les coûts liés à l'accueil des spectacles.

- des partenariats financiers : CirQ'ônflex bénéficie de tarifs préférentiels chez certains de ses prestataires de longue date tels que Ô les Mats (location de chapiteaux), la Péniche Cancale (confection du *catering* pour les artistes et l'équipe du festival), les Ateliers Parallèles (scénographie), la brasserie Elixkir ou le domaine Labry (qui fournissent le bar du festival).

- la mise à disposition de compétences : une salariée de l'association 123 Cité Cap se charge notamment de favoriser l'accessibilité aux spectacles pour les personnes en situation de handicap.

- la visibilité de l'événement : en matière de communication, CirQ'ônflex dispose du soutien de partenaires médiatiques tels que France Bleu Bourgogne, Radio campus Dijon, France 3 Bourgogne-Franche-Comté, Jondi.fr (agenda culturel en ligne), DIVIA Mobilités (société de transports en commun de l'agglomération dijonnaise), la SNCF, *Magma* (magazine culturel), *Sparse* (un autre magazine culturel), la Librairie Grangier et The Blue Dog (un bar).

De même, à l'occasion des projets mis en place sur le quartier Fontaine d'Ouche, CirQ'ônflex développe de nombreuses interactions avec des structures présentes sur son territoire : établissements scolaires, Maison Phare (maison de quartier), etc. En échange de ces bons procédés, CirQ'ônflex remercie ses partenaires en leur prêtant son propre matériel lorsqu'ils en ont besoin et en leur offrant une visibilité particulière dans ses supports de communication.

Enfin, comme je l'ai exposé précédemment, CirQ'ônflex, et plus particulièrement son directeur Natan Jannaud, œuvre pour mettre en relation tous les acteurs de la filière cirque de la région Bourgogne-Franche-Comté. Ce travail a débuté par la réalisation d'un *État des lieux de la filière* recensant et cartographiant les lieux de diffusion, de formation et les compagnies circassiennes présentes sur le territoire, tout en listant les problématiques et les enjeux auxquels tous ces acteurs sont confrontés.

Comme il est possible de le constater, CirQ'ônflex aspire ainsi à agir en synergie plutôt qu'en concurrence avec les acteurs présents sur son territoire, afin de créer des projets que l'association, seule, ne pourrait mener à bien.

Dans cette première partie, j'ai donc procédé à l'examen du modèle socio-économique de CirQ'ônflex, à partir des trois piliers proposés par l'outil d'analyse du Rameau : ressources humaines, moyens économiques et relations avec d'autres entités. Contrairement à une entreprise du secteur marchand, cette association ne poursuit pas l'objectif de dégager un maximum de profits et le modèle socio-économique sur lequel elle s'appuie a ainsi pour visée d'être suffisamment viable pour lui permettre de pérenniser ses activités. Toutefois, force est de constater que CirQ'ônflex est confrontée à certaines difficultés dans l'exercice de ses activités : manque de moyens financiers, notamment pour couvrir les frais de fonctionnement de l'association, impossibilité de renforcer les effectifs par des emplois pérennes, etc. Ces obstacles ne sont toutefois pas l'apanage de CirQ'ônflex, et se trouvent partagés par d'autres structures : par conséquent, dans cette deuxième partie, je vais m'attacher à examiner les problématiques auxquelles peuvent être confrontées les associations employeuses ayant pour principale activité la diffusion de spectacles vivants.

Chapitre 2 : Les problématiques auxquelles se trouve confronté le modèle socio-économique d'une association à l'image de CirQ'ônflex

Je vais donc à présent examiner les problématiques auxquelles se trouvent confrontées les associations culturelles employeuses à l'image de CirQ'ônflex. Comme l'atteste le tableau ci-dessous⁹⁴ (qui présente les difficultés du monde associatif de manière générale, tous secteurs confondus et sans considérer la taille ou les ressources de la structure), ces problématiques sont de natures très diverses. Ainsi, afin de les embrasser de manière assez large, bien que ne prétendant pas à l'exhaustivité, je vais à nouveau mobiliser l'outil proposé par le Rameau, qui me conduira à focaliser mon étude sur les ressources humaines dans un premier temps, puis les moyens financiers, et, enfin les relations avec les autres entités présentes dans le même environnement.

Tableau 6. Classement des 37 items de difficultés dans l'ensemble du secteur associatif

	2012	2006
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes	53%	*
Baisse des subventions publiques	46%	48%
Baisse des financements publics de toutes formes	39%	*
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	33%	*
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	31%	25%
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	29%	28%
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	24%	29%
Retard dans le paiement des subventions publiques	23%	*
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	22%	*
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres	21%	*
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	20%	14%
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	19%	23%
Baisse du nombre d'adhérents	18%	20%
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	16%	10%
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	16%	34%

⁹⁴ TCHERNONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés* [en ligne : consulté le 14/06/2018], 2012. 28 p.
 Disponible sur : <https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/dossier-associations-mutation-crise-economique.pdf>

Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	16%	9%
Diminutions des dons et des legs	16%	9%
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	16%	22%
Judiciarisation croissante de la société	15%	*
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	13%	15%
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	11%	9%
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	11%	8%
Taille insuffisante de l'association	11%	17%
Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	9%	11%
	2012	2006
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	9%	19%
Insuffisance des outils de gestion à disposition	9%	6%
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	8%	7%
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	7%	13%
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	6%	7%
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	6%	26%
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	6%	22%
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	6%	8%
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	5%	9%
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	4%	8%
Divergences au sein du CA ou du bureau	3%	9%
Difficulté à emprunter auprès des banques	3%	6%
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	3%	5%

Interrogés : 869 / Répondants : 867 / Réponses : 5 233 / Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise économique

* Question non posée ou différemment formulée dans l'enquête réalisée en 2006

Figure 13 : Classement présentant les difficultés auxquelles sont confrontées les associations

2.1 Les problématiques liées aux ressources humaines

2.1.1 La gouvernance des associations

Dans la partie précédente de ce mémoire, j'ai procédé à une présentation synthétique des organes de direction des associations, à savoir le conseil d'administration, l'assemblée générale et le bureau. Or, au cours de mes recherches, il m'est rapidement apparu que le renouvellement des instances dirigeantes des associations était un réel sujet de préoccupation au sein de ces structures. Bien que cette problématique ne concerne pas particulièrement CirQ'ônflex, il me semble important de l'aborder tout de même, puisque les « difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes [...] concernent 53% des associations⁹⁵ ». Au sein des associations employeuses, cette inquiétude est d'autant plus majeure qu'elle concerne 66% de ces structures⁹⁶. Les difficultés dans le renouvellement de la gouvernance des associations peuvent provenir de diverses raisons, dont voici quelques pistes proposées par Le Mouvement Associatif lors de la conférence régionale de la vie associative à Besançon en 2015 :

- le manque de disponibilité,
- la peur de la responsabilité juridique,
- l'insuffisance de la formation [...],
- [des] phénomènes de rétention de pouvoir des dirigeants de longue date.⁹⁷

En effet, les fonctions de président ou de trésorier par exemple exigent « des compétences variées, qu'il s'agisse de droit, de fiscalité, de management, de gestion ou de communication⁹⁸ » ainsi qu'une grande disponibilité : par conséquent, généralement, les dirigeants associatifs sont « issus de catégories socioprofessionnelles moyennes et supérieures, notamment dans les associations employeuses⁹⁹ » et ce sont souvent des personnes retraitées ou inactives¹⁰⁰. Or, le « recul de l'âge de

⁹⁵ TCHERNONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés* [en ligne : consulté le 14/06/2018], op. cit. p. 11.

⁹⁶ *Ibid.* p. 10.

⁹⁷ LE MOUVEMENT ASSOCIATIF. *Les associations face aux mutations : subir, réagir, agir... ?* [en ligne : consulté le 15/06/2018], 2015. p 8.

Disponible sur : <https://enigmes.hypotheses.org/files/2016/03/Les-associations-face-aux-mutations-Confe%CC%81rence-re%CC%81gionale-vie-associative.pdf>

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle, de proposer des réponses concrètes et d'avenir pour que les associations puissent assurer leurs missions, maintenir et développer les emplois liés à leurs activités, rayonner dans la vie locale et citoyenne et conforter le tissu social* [en ligne : consulté le 13/06/2018], 2014. p. 67.

Disponible sur : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_enquete_difficultes_monde_associatif.pdf

¹⁰⁰ *Ibid.* p. 76.

la retraite¹⁰¹ » conjugué à « l'augmentation du nombre d'associations¹⁰² » crée « un effet de ciseaux – diminution du nombre de dirigeants bénévoles potentiels et augmentation des besoins [qui] limite le renouvellement des dirigeants [et] qui peut expliquer l'ancienneté parfois importante des dirigeants associatifs : dans 25 % des cas, les présidents d'association occupent ces fonctions depuis plus de dix ans.¹⁰³ »

2.1.2 Les mutations de l'engagement bénévole

Au-delà des difficultés qui concernent le renouvellement de leur gouvernance, les associations constatent également une évolution de l'engagement de leurs bénévoles (en-dehors des fonctions dirigeantes) qui peut être problématique ou source d'inquiétude. Tout d'abord, comme le précise Yannick Blanc dans son article intitulé « Les mutations de l'engagement », il est important de préciser que le bénévolat ne connaît pas une crise en France. En effet, « [l]e nombre de bénévoles [...] serait de douze millions pour les bénévoles engagés dans le monde associatif [et] de seize millions, voire vingt millions, si on inclut les engagements bénévoles informels et les aidants familiaux.¹⁰⁴ » De plus, il est à noter que tous secteurs confondus, « le nombre de bénévoles ne cesse de progresser depuis le début des années 2000. Entre 2010 et 2013, il a crû de 14% en France [...]. Le volume de temps consacré à l'engagement augmente, lui aussi, de 4% par an environ.¹⁰⁵ » Bien que des statistiques précises soient difficiles à établir, le travail de ces vingt millions de bénévoles représenteraient l'équivalent d'un million emplois équivalent temps plein (ETP)¹⁰⁶, produisant ainsi une richesse considérable, estimée « selon le salaire de référence choisi, entre 19,7 et 39,5 milliards d'euros¹⁰⁷ ». Toutefois, à présent, l'essor de l'engagement bénévole est à même de stagner, du fait de plusieurs variables :

- l'augmentation du nombre d'associations [...];
- l'augmentation des besoins sociaux à satisfaire, sous l'effet de la croissance de la population, mais aussi de la crise économique ;

¹⁰¹ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op.cit. p. 77.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ BLANC, Yannick. « Les mutations de l'engagement bénévole », *Hommes et Libertés* [en ligne : consulté le 15/06/2018], 2016. p. 1.

Disponible sur : <https://www.ldh-france.org/wp-content/uploads/2016/04/H173-Dossier-2.-Les-mutations-de-l-engagement.pdf>

¹⁰⁵ *Ibid.* p. 1.

¹⁰⁶ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 92.

¹⁰⁷ *Ibid.* p. 90.

– la diminution du temps de bénévolat disponible par bénévole, le nombre de participations bénévoles ayant augmenté plus rapidement que celui du temps de bénévolat.¹⁰⁸

Cependant, ce n'est pas cette stagnation de l'engagement des bénévoles en termes quantitatifs qui inquiète les associations, mais l'évolution des modalités de cet engagement. En effet, celui-ci est de plus en plus ponctuel et concerne davantage des projets que la vie d'une association dans son ensemble. À nouveau, CirQ'ônflex se trouve peu impactée par cette préoccupation, car ses besoins en termes de bénévolat sont concentrés à l'occasion de Prise de CirQ' presque exclusivement, et, de plus, l'association bénéficie d'une équipe mêlant à la fois des bénévoles fidèles s'investissant chaque année sur le festival et de nouveaux volontaires. Toutefois, il est intéressant d'étudier cette évolution, qui peut s'expliquer par différents paramètres. L'article de Yannick Blanc cité précédemment avance ainsi, par exemple, qu'aujourd'hui, « l'individu est de plus en plus "multi-appartenant" : il évolue simultanément à différentes échelles territoriales, et sur le Web. Il s'implique donc dans différentes structures, et moins qu'un "zapping", on peut y voir la traduction d'un désir de mobilité dans un monde devenu lui-même aussi très mobile.¹⁰⁹ » Pour le chercheur en philosophie et en sociologie Hartmut Rosa, cette mutation est le fruit d'un changement de rapport qu'entretiennent les individus avec le temps et l'espace, induit notamment par le développement des nouvelles technologies :

face à toutes les possibilités qu'elles permettent - échanges en direct à l'autre bout du monde, déplacement ultra-rapides, etc ... -, nous avons l'impression de sans cesse manquer de temps. Et principalement, de manquer de « temps libre ». En effet, les frontières entre temps personnel et temps professionnel, entre temps public et temps privé se resserrent, voire se confondent : toujours « connectés », nous tendons vers une indifférenciation entre journée et soirée, semaine et week-end, etc... Enfin, le temps semble devenir une valeur marchande [...]. Cette problématique du temps est particulièrement prégnante dans le cas de l'engagement bénévole car il nécessite un « don de temps », de « temps libre » et de temps « gratuit.»¹¹⁰

De plus, Jean-Pierre Allossery, dont les propos sont retranscrits dans le *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, note que « les motivations personnelles des jeunes ont également évolué sous l'effet de l'individualisation de la société : à l'engagement désintéressé a succédé la recherche de bénéfices plus personnels, qu'il s'agisse d'un épanouissement individuel ou de l'acquisition de compétences susceptibles d'être

¹⁰⁸ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 93.

¹⁰⁹ BLANC, Yannick. « Les mutations de l'engagement bénévole », op. cit. p. 2.

¹¹⁰ DIDIER CHAMPAGNE, Juliette. « Mutations de l'engagement : un changement de rapport au temps ? », *Mécènes* [en ligne : consulté le 17/06/2018], 2014. pp 1-2.

employées ensuite dans un cadre professionnel.¹¹¹ » Cela n'est bien sûr pas critiquable, mais ces objectifs, couplés à la fragmentation de l'engagement, ne rentrent pas forcément en adéquation avec ce que recherchent quant à elles les associations, qui ne disposent pas toujours des ressources humaines suffisantes pour former ces bénévoles à l'acquisition de nouvelles compétences alors qu'elles œuvrent dans un contexte de forte professionnalisation de leur activité.

2.1.3 Les difficultés de recrutement et de pérennisation des emplois

Enfin, au sujet des ressources humaines, la principale problématique des associations culturelles employeuses concerne le recrutement de salariés et la pérennisation de leurs emplois. Tout d'abord, il est important de noter que, comme il est indiqué dans le rapport cité précédemment et réalisé sous l'égide de Françoise Dumas et d'Alain Bocquet, l'emploi associatif a connu une forte croissance depuis le début des années 2000 : « le nombre d'emplois salariés dans les associations a crû [...] à un rythme très élevé, deux fois plus rapide que l'évolution moyenne de l'emploi privé [...]. Entre 2000 et 2008, le taux de croissance annuel de l'emploi associatif était de 4 % à 6 %, ce qui a permis à celui-ci d'augmenter de 25 % au total entre 2000 et 2010.¹¹² » Toutefois, suite à la crise économique de 2008, l'emploi associatif a « perdu en 2011 environ 0,5 % de ses effectifs [...] en 2013, il n'avait pas retrouvé le niveau atteint en 2010. Certains secteurs ont été particulièrement touchés, et le sont encore, comme l'enseignement, l'aide à domicile, la culture, la recherche scientifique.¹¹³ »

Ainsi, malgré un certain dynamisme constaté ces dernières années, le secteur associatif se trouve confronté à plusieurs difficultés concernant l'emploi salarié. La première d'entre elles porte sur le recrutement des salariés, et concerne 29% des associations, tous secteurs confondus¹¹⁴. Dans le secteur associatif, et plus particulièrement dans le champ culturel, les salariés ont généralement un profil présentant un niveau de qualifications élevé¹¹⁵. Or, 22% des associations issues du même échantillon dont découlait la statistique précédente expliquent que ces difficultés de recrutement « tiennent à l'impossibilité [...] d'assurer un niveau de rémunération correct¹¹⁶ » à leur personnel,

¹¹¹ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 94.

¹¹² *Ibid.* p. 84.

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ TCHERNOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 11.

¹¹⁵ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 83.

¹¹⁶ TCHERNOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 11.

notamment par comparaison avec les salaires pratiqués dans le secteur privé marchand¹¹⁷. À ce premier facteur s'ajoute la précarité des contrats proposés (contrat à durée déterminée, contrats aidés, etc.), notamment dans les domaines de « l'éducation et la culture¹¹⁸ ». Ainsi, la somme de ces inconvénients, par comparaison avec des postes qui peuvent être proposés dans le secteur marchand, sont à l'origine d'un « cercle vicieux [...] : du fait des désavantages comparatifs de l'emploi associatif, les associations "recrutent des personnes qui n'ont pas toujours la qualification requise et les forment, mais le taux élevé de rotation de ces salariés, qui vont rapidement chercher de meilleures conditions d'emploi ailleurs, génère pour elles un important surcoût."¹¹⁹ »

Or, les associations témoignent d'un véritable besoin de salariés disposant de compétences spécifiques. Toutefois, bien souvent, elles ne peuvent que difficilement financer ces postes, d'où les bas salaires proposés. En moyenne, en 2008, 42% du budget des structures associatives de diffusion du spectacle vivant sont consacrés aux « charges de personnel (salaires et charges)¹²⁰ », ce qui représente des sommes importantes. Il en est ainsi pour CirQ'ônflex, dont 46% du budget sont dédiés aux charges de personnel en 2017 (voir figure 7). Ainsi, « [l]es aides à l'emploi représentent [...] une ressource importante particulièrement pour les associations de petite taille.¹²¹ » À ce propos, l'exemple de CirQ'ônflex est particulièrement significatif puisque comme il a été mentionné dans la partie précédente, l'association bénéficie à la fois d'aides du FONJEP et du dispositif du CUI-CAE, ce qui lui permet de financer deux de ses emplois, ce qu'elle ne pourrait pas par d'autres moyens.

Or, ces dispositifs de financement des emplois renforcent la précarité des associations, puisqu'ils concernent souvent « le noyau central des personnes indispensables pour la permanence des activités de la structure¹²² ». Ainsi, l'annonce par le gouvernement de la suppression des contrats aidés, en 2017, a suscité de très vives et nombreuses réactions dans le milieu associatif. En effet, ces dispositifs, notamment le CUI-CAE, étaient largement employés : par exemple, dans le domaine culturel, en 2008, ils « représentaient en moyenne 17% de l'emploi salarié (hors emploi artistique) des associations¹²³ » de ce secteur d'activités. Avant d'aborder les conséquences de la suppression des contrats aidés, il convient tout d'abord d'apporter quelques éléments de contextualisation à leur

¹¹⁷ TCHERNONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 3.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ BOURON, Gaël ; COLIN, Bruno. *Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs* [en ligne : consulté le 08/06/2018], 2008. 67 p.

Disponible sur : http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2008_assos_culturelles_employeuses_rapport_complet_cnarculture_france.pdf

¹²¹ *Ibid.* p. 44.

¹²² *Ibid.*

¹²³ OPALE. « Historique et évolution des aides à l'emploi dans le secteur culturel » [en ligne : consulté le 11/06/2018], 2018.

Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article247.html>

sujet. En janvier 2017, le gouvernement a annoncé une diminution « de 42% de l'enveloppe consacrée aux emplois aidés par rapport à 2016.¹²⁴ » Ensuite, au mois d'août de la même année, il a déclaré vouloir suspendre les emplois aidés, les qualifiant de « trop coûteux¹²⁵ » et d'« inefficaces¹²⁶ » et il a mis en place, en remplacement, un nouveau dispositif baptisé Parcours - emploi - compétences (PEC). La circulaire du 11 janvier 2018 précise en effet les modalités de ce nouveau dispositif, dont voici les principaux points :

1. Sélection des employeurs : ils doivent désormais avoir la « capacité d'inclure, d'accompagner et de proposer des formations à leurs salariés » [...]
2. Evaluation : deux entretiens réunissant salarié/employeur/prescripteur du contrat (Pole emploi, mission locale, conseil départemental, etc.) auront obligatoirement lieu à la signature du contrat et à la fin de celui-ci afin de contrôler la tenue des engagements
3. Ciblage resserré des bénéficiaires : Embauche de personnes sans emploi rencontrant des difficultés particulières sociales et/ou professionnelles d'accès à l'emploi (l'ancien dispositif ciblait les personnes présentant de [sic] « difficultés d'insertion professionnelle »). [...]
6. Baisse du taux de prise en charge : une moyenne de 50 % du SMIC (entre 30 et 60 %) contre 72,5 % en 2017¹²⁷.

Enfin, il est à noter que les « critères d'éligibilité et les montants des aides¹²⁸ » sont définis par chaque Région, ces dernières étant à présent à la tête « d'un fonds régional d'inclusion dans l'emploi¹²⁹ ».

Selon le rapport issu de la « Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives » menée par Marie-George Buffet et Pierre-Alain Raphan, « [l]es associations culturelles sont parmi les plus touchés [sic] par les suppressions de postes. [...]. Leur suppression a conduit beaucoup d'associations culturelles à fermer leurs portes en 2017. Et ceux qui sont le plus éloignés de la culture sont les premiers impactés : ce sont les territoires ruraux, les quartiers en difficulté.¹³⁰ » Pourtant, les députés précisent que « le taux de pérennisation de l'emploi [des contrats aidés dans les associations culturelles] est excellent car ces emplois sont un catalyseur

¹²⁴ OPALE. « Actualité des aides à l'emploi » [en ligne : consulté le 11/06/2018], 2018.

Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article655.html>

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives* [en ligne : consulté le 25/06/2018], 2018. pp. 8-9.

Disponible sur : <http://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffCult/Mission%20Flash%20emplois%20aid%C3%A9s%20assoc%20cult.pdf>

de l'activité¹³¹ ». Concernant CirQ'ônflex, l'emploi de François Direz (l'administrateur de l'association) contractualisé sous forme de CUI-CAE, a été reconduit en février 2018, notamment grâce au fait que la structure se trouve implantée dans un quartier « politique de la ville » sur lequel elle met en place de nombreuses actions. Toutefois, cette situation, qui est inconfortable du fait de sa précarité, reste temporaire, et l'objectif de Natan Jannaud est de trouver des financements viables lui permettant de pérenniser, à l'avenir, cet emploi absolument nécessaire à l'association. Enfin, il est à noter qu'à présent, les associations culturelles ne sont pas forcément exclues du PEC. Toutefois, force est de constater que leurs besoins ne correspondent pas forcément au public visé par ce dispositif, puisque les associations, comme je l'ai dit précédemment, nécessitent souvent des personnes très qualifiées, et ont peu de temps à consacrer à la formation de leurs salariés¹³² : cet écueil déjà présent par le recours aux CUI-CAE (comme l'atteste la formation académique et l'expérience de François Direz, qui est un salarié hautement qualifié) se trouve désormais renforcé. Ainsi, les députés déplorent qu'aujourd'hui, les personnels embauchés auparavant en contrat aidé soient remplacés par des jeunes diplômés volontaires en service civique¹³³, alors que ce n'est pas la vocation première de ce dispositif, comme cela a été exposé dans la partie précédente de ce mémoire.

2.2 Les problématiques liées aux sources de financement

Je vais à présent aborder les problématiques économiques auxquelles sont confrontées les associations culturelles employeuses ayant des activités proches de celles de CirQ'ônflex. Tout d'abord, il est important de prendre en considération le fait que l'économie de ces structures repose sur des « fragilités structurelles¹³⁴ » auxquelles s'ajoutent des « fragilités conjoncturelles¹³⁵ ». Les premières d'entre elles prennent leur source dans ce que l'économiste Baumol a décrit sous le nom de « loi de la fatalité des coûts croissants ». Cette loi, aussi baptisée du nom de son concepteur, stipule que les coûts de production d'un spectacle sont incompressibles puisqu'ils renvoient à une activité de création et concernent donc des êtres humains qu'il est impossible de remplacer par des machines. De plus, les spectacles « ne sont pas reproductibles, ce sont des prototypes, marqués au

¹³¹ BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives*, op. cit. pp. 13-14.

¹³² BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 86.

¹³³ BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives*, op. cit. p. 14.

¹³⁴ DORNY, Serge ; MARTINELLI, Jean-Louis ; METZGER, Hervé-Adrien ; MURAT, Bernard. *Financement du spectacle vivant. Développer, structurer, pérenniser* [en ligne : consulté le 26/05/2018], 2012. p. 6.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Missions/FINANCEMENT-DU-SPECTACLE-VIVANT-DEVELOPPER-STRUCTURER-PERENNISER>

¹³⁵ *Ibid.*

sceau de l'éphémère¹³⁶ ». Par conséquent, le « spectacle vivant est voué au déficit, la hausse des prix se traduit par une baisse de la fréquentation [...]. Les coûts augmentent plus vite que les recettes, d'où le nom de « [fatalité] des coûts croissants.¹³⁷ » La loi de Baumol explique ainsi la nécessité pour les structures du spectacle vivant de bénéficier de financements publics. Les fragilités conjoncturelles qui affectent les associations, quant à elles, trouvent leur origine dans la crise économique de 2008, qui a impacté à la fois la fréquentation des manifestations culturelles (baisse du pouvoir d'achat des publics) et l'attribution de financements publics (politique d'économie). Ainsi, 80% des associations employeuses (tous secteurs confondus) interrogées dans le cadre d'une enquête en 2012 relèvent des difficultés liées à la raréfaction de leurs ressources¹³⁸. Cette préoccupation est donc majeure pour ces structures, qui souhaiteraient par ailleurs voir leur budget augmenter, notamment dans le domaine culturel comme le précise une enquête réalisée par Opale en 2008 : « les associations avec plus de 200 k€ souhaiteraient globalement une augmentation de 23 % de leur budget, mais l'augmentation souhaitée atteint 47 % pour les associations avec un budget entre 50 et 200 k€ et surtout plus de 400 % (X 4,2) pour les associations avec moins de 50 k € de budget.¹³⁹ » CirQ'ônflex, quant à elle, ne se situe pas en marge de ces préoccupations, et, pour preuve, il est précisé dans son rapport d'activités de 2017 que « les moyens alloués au projet global de CirQ'ônflex ne sont pas encore ceux alloués habituellement à une structure culturelle professionnelle normale¹⁴⁰ », ce qui contraint l'équipe à exercer ses activités dans un cadre peu confortable, avec des moyens précaires et sans pouvoir développer tous les nouveaux projets qu'elle pourrait envisager.

2.2.1 La répartition des financements entre l'État et les collectivités territoriales

Afin d'examiner les fragilités conjoncturelles qui affectent le modèle socio-économique des associations sur lesquelles porte ce mémoire, il convient de noter, en premier lieu, que de manière générale, l'attribution de subventions de la part de l'État à destination des associations a nettement diminué ces dernières années, tandis que l'implication financière des collectivités territoriales (Régions, Départements, communautés de communes et communes), elle, s'est accrue. Ainsi, « les

¹³⁶ DORNY, Serge ; MARTINELLI, Jean-Louis ; METZGER, Hervé-Adrien ; MURAT, Bernard. *Financement du spectacle vivant. Développer, structurer, pérenniser*, op. cit. p. 6.

¹³⁷ OPALE. *Enjeux et clefs d'analyse des structures culturelles* [en ligne : consulté le 18/06/2018], 2016. p. 35. Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article598.html>

¹³⁸ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 31.

¹³⁹ BOURON, Gaël ; COLIN, Bruno. *Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs*, op. cit. pp. 47-48.

¹⁴⁰ CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017*, op. cit. p. 5.

conseils généraux¹⁴¹ sont devenus les premiers partenaires des associations en termes de volumes de financement (9 % en 1999, 10 % en 2005, 12 % en 2011) tandis que le financement de l'État suivait un chemin inverse (15 % en 1999, 12,5 % en 2005, 11 % en 2011). Quant aux communes, leur poids dans le financement des associations est passé de 14 % en 2005 à 11,5 % en 2011.¹⁴² » Si l'État attribue moins de subventions aux associations, notamment dans le secteur culturel et plus particulièrement du spectacle vivant, cela s'explique par le fait qu'une politique a été mise en place afin de réduire la fragmentation des aides attribuées. En effet, l'État finance des acteurs sur l'ensemble du territoire, dans le champ de la création, de la production et de la diffusion. Or,

depuis 2007, le ministère de la Culture a entrepris une réforme visant à recentrer son action en réduisant à la fois le nombre global de bénéficiaires des subventions et le nombre des subventions d'un montant inférieur à 15 000 euros. Entre 2007 et 2010, on observe une baisse de 12 % des subventions inférieures à 10 000 euros et une baisse de 32 % des subventions inférieures à 5 000 euros. On observe également une baisse de 8 % du nombre des bénéficiaires de subventions.¹⁴³

Cette ligne directrice conduit certaines associations à modifier, voire à renoncer à la mise en place de certains de leurs projets, toutefois, « réduire à moins de 15 000 euros par an le soutien accordé à une structure, c'est soit lui interdire de financer ne serait-ce qu'un seul emploi [...], soit s'accommoder de niveaux de salaires inconvenants pour des professions structurantes que l'on devrait souhaiter stabiliser. Et l'expérience montre que de tels niveaux de subventionnement de projets ne sont pas du tout cohérents avec la réalité de la production quelle que soit la discipline.¹⁴⁴ » Ainsi, il semble que cette politique vise non pas à pénaliser les associations, même si cela arrive dans les faits, mais à redéfinir les attributions de subventions sur un mode qualitatif plutôt que quantitatif. De plus, le recul de l'État s'explique pour des raisons d'économies. En effet, avant la crise, l'État « contract[ait] ses dépenses et [...] augment[ait] les responsabilités des collectivités locales dont les finances [n'étaient] pas en crise, au moins en ce qui concerne les départements et les régions. [...] Mais cette compensation n'a pu se faire que dans certaines proportions, et de nombreuses associations n'ont pas pu remplacer le partenariat qu'elles avaient construit avec l'Etat¹⁴⁵ » par la suite.

À présent, les collectivités territoriales financent donc largement le secteur associatif, y compris dans le champ culturel. Toutefois, celles-ci « sont [également] soumises à des contraintes

¹⁴¹ Les Conseils généraux désignent aujourd'hui les Conseils départementaux.

¹⁴² BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 34.

¹⁴³ DORNY, Serge ; MARTINELLI, Jean-Louis ; METZGER, Hervé-Adrien ; MURAT, Bernard. *Financement du spectacle vivant. Développer, structurer, pérenniser*, op. cit. p. 18.

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ TCHERONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 2.

budgétaires de plus en plus fortes¹⁴⁶ ». En effet, comme le précisent les deux députés Alain Bocquet et Françoise Dumas dans le rapport cité précédemment, elles « n'échappent pas au nécessaire rétablissement des comptes publics et les dotations budgétaires qu'elles reçoivent de l'État vont diminuer dans les prochaines années. Compte tenu des rigidités inhérentes aux dépenses de personnel et à la volonté de nombreux élus locaux de préserver l'investissement, gage d'activité économique sur les territoires, le risque est grand que la solution privilégiée consiste à réduire les subventions aux associations.¹⁴⁷ » À ce sujet, les rapports d'activités de CirQ'ônflex, qui, comme je l'ai mentionné précédemment, déplorent le manque de financements publics qui lui sont affectés, ne font pas état, toutefois d'une évolution significative de la proportion entre des subventions provenant de l'État d'une part et des collectivités territoriales d'autre part, du fait du peu d'ancienneté de la structure.

Enfin, la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe », a créé de nouvelles inquiétudes chez les acteurs associatifs. En effet, tandis que les compétences en matière de culture, jugées comme transversales, « sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier¹⁴⁸ », la suppression de la clause de compétence générale pour les Régions et les Départements, quant à elle, impacte le secteur associatif. La clause de compétence générale permet aux collectivités, les communes actuellement, de pouvoir intervenir dans de nombreux domaines, en fonction de « l'intérêt public local¹⁴⁹ », par opposition, désormais, aux Régions et aux Départements qui se sont vus confiés des compétences spécifiques. Or, les acteurs concernés défendent le fait que cela affaiblit la vie associative car ainsi elle n'est pas « reconnue dans sa dimension transversale¹⁵⁰ » qui impliquerait qu'elle soit « du ressort de toutes les collectivités¹⁵¹ », en plus de porter atteinte aux « dynamiques associatives, structurantes pour les territoires¹⁵² ».

¹⁴⁶ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 34.

¹⁴⁷ *Ibid.* pp. 42-43.

¹⁴⁸ VIE PUBLIQUE. « Qu'est-ce que la clause générale de compétence ? » [en ligne : consulté le 23/06/2018], 2012.

Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/competences-collectivites-territoriales/qu-est-ce-que-clause-generale-competence.html>

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ LE MOUVEMENT ASSOCIATIF. « Projet de loi NOTRe : la vie associative ne doit pas être l'oubliée de la réforme » [en ligne, consulté le 22/06/2018], 2015.

Disponible sur : <https://lemouvementassociatif.org/projet-de-loi-notre-la-vie-associative-ne-doit-pas-etre-loubliee-de-la-reforme/>

¹⁵¹ *Ibid.*

¹⁵² *Ibid.*

2.2.2 Un déplacement de la dépense publique

Si les subventions délivrées par l'État ont effectivement diminué ces dernières années, il serait pour autant erroné de parler d'un désengagement de la part de ce dernier auprès des associations. En effet, comme le précise le chercheur en sociologie Matthieu Hély, dont les propos sont rapportés dans le *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif* d'Alain Bocquet de Françoise Dumas « [q]uand on prend en compte les réductions fiscales, les politiques de l'emploi en termes de contrats aidés et le soutien aux contrats de service civique, l'engagement de l'État n'est pas négligeable, même en termes financiers.¹⁵³ » Si, comme je l'ai exposé par avant, le gouvernement a décidé de supprimer les contrats aidés pour des raisons d'économie et est en train de mettre en œuvre le PEC à la place (dont les répercussions ne sont pas encore connues dans le secteur associatif), il est indéniable qu'il se trouve résolument engagé dans le soutien aux services civiques qui profitent, entre autres, aux associations. Ainsi, en 2016, 92 000 organismes disposaient d'un agrément pour accueillir un jeune dans ce cadre là, et la somme totale versée aux volontaires s'élevait à 181,7 millions d'euros¹⁵⁴. De plus, la même année, « l'Agence [du service civique] a bénéficié d'une subvention de 294,6 millions d'euros. Dans le projet de loi de finances pour 2017, cette subvention progresse à 390 millions d'euros. Cela représente une hausse de + 32,3 % sur un an, et de + 120 % par rapport à 2015¹⁵⁵ », ce qui confirme l'engagement de l'État pour ce dispositif. De même, dans le domaine de l'éducation populaire, qui concerne un certain nombre d'associations, les dotations du gouvernement pour le FONJEP, en 2017, ont connu une « légère augmentation par rapport à 2016, soit 31,4 millions d'euros (contre 30,7 millions d'euros en 2016).¹⁵⁶ » Toutefois, d'autres crédits, dans ce même domaine, ont connu une diminution, à l'image du « Fonds de développement de la vie associative (FDVA), dont la dotation [est passée] de 9,6 millions d'euros à 8,15 millions d'euros¹⁵⁷ », du « soutien national aux associations agréées Jeunesse et éducation populaire [...], dont les crédits [sont passés] de 8,6 à 7,9 millions d'euros et du soutien à des projets associatifs locaux Jeunesse et éducation populaire, dont la dotation [s'est établie] à 12,9 millions d'euros, contre 13,3 millions d'euros en 2016.¹⁵⁸ » Il est ainsi

¹⁵³ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 38.

¹⁵⁴ AGENCE DU SERVICE CIVIQUE. *Rapport d'activité 2016* [en ligne : consulté le 02/07/2018], 2016. pp. 5-6. Disponible sur : https://www.service-civique.gouv.fr/uploads/resource_block/fb7654839e1d0c732f715b1d7b7b3093caee4bf6.pdf

¹⁵⁵ Site du Sénat.

Disponible sur : <https://www.senat.fr/commission/fin/pjlf2017/np/np29/np294.html>

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ *Ibid.*

¹⁵⁸ *Ibid.*

possible de constater que l'engagement de l'État se renouvelle sous de nouvelles formes plus qu'il ne diminue. En ce sens, CirQ'ônflex, comme il a été mentionné précédemment, bénéficie à la fois d'aides du FONJEP pour financer le poste d'Anne-Laure Léonard, et plus particulièrement ses missions sur le quartier Fontaine d'Ouche, et d'un agrément lui permettant de recruter deux volontaires en service civique par an pour mettre en œuvre ses projets, bien que cela ne soit pas une solution pérenne.

Ensuite, le *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif* des députés Alain Bocquet et Françoise Dumas stipule que « le montant de la dépense fiscale bénéficiant aux associations a considérablement augmenté¹⁵⁹ » ces dernières années. En effet, à titre d'exemple, l'État a revalorisé les dispositifs fiscaux induits par le mécénat au début des années 2000, pour les particuliers comme pour les entreprises :

Le taux de la réduction d'impôt sur le revenu pour les particuliers a ainsi été porté de 40 à 50 % en 1996 puis à 60 % en 2003 et enfin à 66 % en 2005. Les plafonds de dépenses ont également été relevés par paliers, à 10 % du revenu imposable en 2002 puis à 20 % en 2003. De même, la réduction d'impôt au titre des dons effectués par les entreprises a été revalorisée en 2003 à la fois par une hausse du taux, passé de 33,33 % à 60 %, et par un relèvement du plafond de dépenses, passé de 2,25 à 5 % du chiffre d'affaires. En 2015, l'État [prévoyait] donc une dépense fiscale d'au moins 2,337 milliards d'euros au bénéfice des associations contre 850 millions d'euros en 2005, soit un quasi-triplement.¹⁶⁰

Ainsi, l'implication de l'État en faveur du mécénat paraît indéniable, néanmoins, il est à noter que toutes les associations n'ont pas les mêmes perspectives en matière de mécénat, comme cela se trouve être le cas pour CirQ'ônflex, et ce point sera abordé plus en détail dans la troisième partie de ce mémoire.

Enfin, concernant l'État, et surtout les collectivités territoriales, il est à noter que les quinze dernières années se sont caractérisées par « la transformation des subventions publiques en commandes publiques¹⁶¹ ». Comme le précise le rapport intitulé *Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations* réalisé par Jean-Louis Langlais en 2008, l'État privilégie désormais le recours à la commande publique « d'une part parce qu'elle oblige l'administration à mieux formuler ses besoins, d'autre part parce qu'elle engage l'association dans une démarche de résultat.¹⁶² » Ainsi, d'après une enquête, en 2005, 53% des associations se sont vues attribuer une subvention, contre

¹⁵⁹ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 34.

¹⁶⁰ *Ibid.* p. 36.

¹⁶¹ TCHERONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 2.

¹⁶² LANGLAIS, Jean-Louis. *Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations* [en ligne : consulté le 05/07/2018], 2008. p. 40.

Disponible sur : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_langlais.pdf

47% en 2011, tandis que 7% d'entre elles avaient été financées dans le cadre d'une commande publique la première année, contre 23% la seconde¹⁶³. Concernant notre objet d'étude, cette évolution s'est opérée dans une moindre mesure, puisque les principaux secteurs concernés par cette tendance ont été l'action sociale et la santé. Toutefois, les associations sont nombreuses à formuler de vives inquiétudes au sujet de ce phénomène. Le rapport de Jean-Louis Langlais retranscrit ainsi un certain nombre d'arguments de ces structures, qui craignent une « assimilation du modèle associatif au modèle marchand¹⁶⁴ », et qui redoutent que les sommes attribuées dans le cadre des commandes publiques soient uniquement fléchées sur des projets et ne permettent pas de financer leurs frais de fonctionnement (notamment les charges de personnel). De plus, les associations affirment que ce dispositif atténue leur capacité à créer, car c'est alors la collectivité qui « détermine très précisément la nature des prestations attendues¹⁶⁵ ». À ce sujet, si CirQ'ônflex, qui répond depuis plusieurs années à la commande passée par la Ville de Dijon dans le cadre de Jours de Fête à Fontaine d'Ouche, dispose d'une liberté absolue dans ses choix de programmation, il est vrai que ce projet reste très cadré par la municipalité qui en assure la coordination. Par conséquent, il constitue une activité supplémentaire pour l'association, mais qui reste assez marginale et effectivement moins propice à l'innovation et la création comme peuvent l'être ses autres projets. Ainsi, Françoise Dumas, dans son rapport précédemment cité, préconise de recourir à l'appel à projets plutôt qu'à la commande publique, car cela permet à la collectivité de se limiter « à fixer les objectifs qu'elle poursuit¹⁶⁶ », et préserve ainsi la « liberté associative¹⁶⁷ ». Toutefois, l'appel à projets comme la commande publique constituent des modes de financement ponctuels qui ne garantissent pas à une association la possibilité de pérenniser ses activités, et qui revêtent donc un caractère aléatoire.

2.2.3 Des problèmes de trésorerie

Enfin, la dernière problématique importante soulignée par les associations en termes économiques concerne leur trésorerie. D'après une étude réalisée par le Centre d'économie de la Sorbonne et le cabinet Deloitte, ces difficultés concernent 66% d'entre elles, tous secteurs confondus, employées ou non¹⁶⁸. Celles-ci peuvent prendre leur source dans les « délais de

¹⁶³ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. pp. 126-127.

¹⁶⁴ LANGLAIS, Jean-Louis. *Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations*, op. cit., p. 44.

¹⁶⁵ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 134.

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ *Ibid.* pp. 51-52.

paiement des subventions publiques¹⁶⁹ », ou, bien souvent, dans un manque de fonds propres. Il est à noter que « le seul moyen pour une association – qui, par définition, ne dispose pas de capital – de constituer des fonds propres est de dégager des excédents¹⁷⁰ ». Or, les structures associatives constatent que « la plupart des financeurs réduisent les subventions après une année bénéficiaire¹⁷¹ » et « souhaitent n’apporter leur soutien qu’à l’action et non à la constitution des réserves¹⁷² ». Par conséquent, « les responsables associatifs sont tentés de dépenser la totalité du budget avant la fin de l’année¹⁷³ ». De plus, comme le précise La Fonda (qui se définit comme un laboratoire d’idées au service du monde associatif et dont l’un des travaux est repris dans le rapport de François Dumas et Alain Bocquet), il est nécessaire que les associations disposent de fonds propres, afin de :

- Assurer le financement partiel de leurs investissements, qu’ils soient matériels ou non ;
- Permettre de sécuriser le fonctionnement de l’association en disposant d’une trésorerie suffisante pour faire face à ses engagements. Détenir des fonds propres, c’est garantir la continuité de l’exploitation dans l’intérêt des bénéficiaires, des partenaires et des salariés ;
- Faire face à l’imprévu et aux risques de déficits ;
- Pouvoir emprunter auprès des établissements bancaires, dont l’analyse du risque repose notamment sur le niveau de fonds ;
- Financer la recherche et lancer des projets susceptibles de répondre aux nouveaux besoins.¹⁷⁴

Face à toutes ces raisons, il apparaît indispensable, pour les associations, d’avoir une trésorerie saine afin de pouvoir mener à bien leurs activités sans encombre. Or cela n’est pas forcément aisé, car les projets des structures ne sont pas toujours échelonnés sur une année entière, en témoigne Prise de CirQ’, qui engendre le paiement de très nombreuses factures juste après le festival, en un temps relativement court.

2.3 Les problématiques liées aux relations avec d’autres entités

2.3.1 La hausse de la concurrence

Je vais à présent aborder le troisième pilier sur lequel se fonde le modèle socio-économique d’une association, selon l’outil d’analyse du Rameau qui sert de base à ce mémoire : les relations qu’entretiennent les structures avec d’autres entités. En premier lieu, aujourd’hui, les associations

¹⁶⁹ TCHERONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 9.

¹⁷⁰ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d’enquête chargée d’étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 52.

¹⁷¹ *Ibid.*

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ *Ibid.*

¹⁷⁴ *Ibid.* p. 53.

déplorent une situation de concurrence accrue vis-à-vis d'autres acteurs associatifs aussi bien que des entreprises marchandes. En 2012, cette problématique concerne 43% des associations employeuses¹⁷⁵. Cette hausse de la concurrence, qui constitue une nouvelle source de déstabilisation pour ces dernières, trouve son origine dans plusieurs facteurs. En effet, le recul constaté dans l'attribution des subventions participe à l'instauration de cette tendance, mais c'est surtout l'essor de la commande publique qui renforce ce phénomène, puisque les associations entrent désormais en compétitions les unes avec les autres ainsi qu'avec des entreprises du secteur marchand pour remporter des marchés publics.

De plus, ce phénomène de concurrence revêt une autre dimension, qui ne concerne pas les ressources financières des structures. Dans le domaine culturel, et plus spécifiquement du spectacle vivant, les associations se positionnent au sein d'une offre extrêmement vaste, au développement exponentiel. Ainsi, comme l'expose Yves Citton, « la principale difficulté, aujourd'hui, n'est pas tant de produire un film, un livre ou un site Web, que d'attirer l'attention d'un public submergé de propositions, souvent gratuites, plus attrayantes les unes que les autres.¹⁷⁶ » En effet, ce chercheur explique que même si ce phénomène n'est pas nouveau, l'économie capitaliste sur laquelle se fonde notre société est organisée de plus en plus nettement à partir d'une denrée, impalpable mais non pour autant dépourvue de valeur, et qui se caractérise par sa rareté : l'attention. Or, celle-ci « se situe du côté de la réception des biens culturels¹⁷⁷ », et « tient à ce que nous avons tous désormais accès à une quantité d'informations pertinentes [...] bien supérieure aux capacités attentionnelles dont nous disposons pour en prendre connaissance.¹⁷⁸ » L'enjeu de nombreuses structures est donc à présent de parvenir à se démarquer d'autres entités proposant une offre culturelle, dans le même champ artistique ou non, ce qui nécessite de déployer de nouvelles stratégies (de nouveaux moyens en matière de communication par exemple) pour attirer du public.

2.3.2 Les relations avec les partenaires publics

Pour terminer, je vais évoquer les relations qu'entretiennent les associations avec leurs partenaires institutionnels, l'État et les collectivités territoriales notamment. Les interactions entre ces différents acteurs peuvent en effet être à l'origine de tensions. Dans le *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, il est ainsi précisé que « les associations regrettent de ne venir trop souvent qu'au second rang des préoccupations des

¹⁷⁵ TCHERNONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 11.

¹⁷⁶ ARC, Stéphanie. « L'attention, un bien précieux », *CNRS Le journal* [en ligne : consulté le 12/06/2018], 2014. Disponible sur : <https://lejournal.cnrs.fr/articles/lattention-un-bien-precieux>

¹⁷⁷ *Ibid.*

¹⁷⁸ *Ibid.*

pouvoirs publics¹⁷⁹ », qui, selon elles, s'intéressent davantage aux entreprises. La hausse du recours aux marchés publics au détriment de l'attribution de subventions a également conduit à une « perte de qualité dans le dialogue entre les acteurs publics et associatifs¹⁸⁰ », induite par « le formalisme dépersonnalisé associé au droit de la commande publique¹⁸¹ » : les associations deviennent alors davantage des prestataires que des partenaires pour les pouvoirs publics. La dégradation de la relation entre ces entités peut également trouver sa source dans les procédés d'évaluation mis en place par les financeurs publics vis-à-vis des acteurs associatifs. Ceux-ci ont en effet le sentiment de devoir démontrer et mesurer leur utilité. La députée Françoise Dumas abonde en ce sens, et explique que les associations font état de deux types de difficultés à ce sujet : « les exigences sont parfois disproportionnées par rapport à leurs capacités » et « les critères d'appréciation ne sont pas bien adaptés aux principes de fonctionnement des associations et à la nature des actions qu'elles conduisent.¹⁸² » En effet, les évaluations demandées nécessitent parfois un travail très conséquent, mobilisant lourdement le personnel des structures, et les critères d'évaluation instaurés, davantage d'ordre quantitatif que qualitatif, ne permettent pas de démontrer la portée sociale du travail des associations, souvent difficile à chiffrer, puisqu'elle concerne l'humain. Par conséquent, la députée préconise de « co-construire une démarche d'évaluation¹⁸³ », celle-ci restant bien sûr nécessaire, avec les acteurs concernés dans un dialogue « d'égal à égal¹⁸⁴ », afin d'instaurer un véritable climat de confiance.

Comme l'expose la deuxième partie de ce mémoire, les associations, dans leur ensemble, sont confrontées à de nombreuses problématiques dans l'exercice quotidien de leurs activités. En matière de ressources humaines, elles font état de difficultés liées au renouvellement de leur gouvernance, aux évolutions de l'engagement bénévole et au recrutement ainsi qu'à la pérennisation de leurs emplois salariés. Concernant leurs moyens économiques, elles déplorent principalement une raréfaction des subventions, qui, conjuguée à d'autres paramètres, entraîne une hausse de la concurrence et une tension dans leurs relations avec les partenaires publics. Si CirQ'ônflex n'est fort heureusement pas concernée par l'ensemble de ces problématiques, mais connaît de réelles difficultés en termes de financement d'emplois pérennes ou de ses projets, ses activités perdurent avant tout grâce à l'engagement sans faille de ses salariés, animés par les valeurs qu'ils défendent, et

¹⁷⁹ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 114.

¹⁸⁰ *Ibid.* p. 130.

¹⁸¹ *Ibid.*

¹⁸² BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 124.

¹⁸³ *Ibid.* p. 126.

¹⁸⁴ *Ibid.* p. 116.

conscients que le modèle socio-économique de leur structure est amené à s'adapter aux transformations structurelles et aux changements conjoncturels exposés plus haut. Par conséquent, dans la dernière partie de ce mémoire, il s'agira d'étudier quelles sont les perspectives qui se dessinent pour les associations culturelles employeuses à l'image de CirQ'ônflex, et quelles peuvent être les solutions envisageables pour répondre aux problématiques abordées précédemment.

Chapitre 3 : Quelles perspectives d'évolution concernant le modèle socio-économique d'une association à l'image de CirQ'ônflex ?

Dans cette dernière partie, je vais donc examiner les pistes d'évolution possibles pour les associations ayant pour activité principale la diffusion de spectacles vivants et l'action culturelle, en m'appuyant une nouvelle fois sur les trois piliers sur lesquels se fonde un modèle socio-économique associatif : les ressources humaines, les modes de financement ainsi que les relations vis-à-vis d'autres structures.

3.1 Ressources humaines

3.1.1 Pour un accompagnement des dirigeants associatifs

Comme je l'ai exposé dans la partie précédente, même si CirQ'ônflex n'est pas particulièrement impactée par la problématique suivante, nombreuses sont les associations, tous secteurs confondus, qui font état de difficultés concernant le renouvellement de leurs instances dirigeantes. Cette préoccupation est notamment causée par la grande disponibilité qu'implique l'occupation d'un poste comme celui de président par exemple, notamment pour les personnes actives, occupant un emploi. Pour pallier cela, il existe aujourd'hui un « congé de représentation » permettant aux salariés, aux fonctionnaires ou aux agents contractuels de la fonction publique « désignés représentants d'une association ou d'une mutuelle pour siéger dans une instance instituée auprès d'une autorité de l'État ou d'une collectivité territoriale¹⁸⁵ » de « bénéficier, sous certaines conditions, d'un congé pour participer aux réunions de cette instance.¹⁸⁶ » Ce congé peut atteindre une durée maximale de neuf jours ouvrés par an. L'employeur n'est pas dans l'obligation de verser une rémunération à son salarié lors de ce congé, et, s'il choisit de ne pas le faire, l'État ou la collectivité territoriale recevant le responsable associatif verse à ce dernier une indemnité. En plus de cet outil, un nouveau dispositif, baptisé le « congé d'engagement associatif¹⁸⁷ », dont l'instauration était préconisée dans le *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif* cité précédemment, a été mis en place par la loi égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017. Destiné aux salariés du secteur privé et aux fonctionnaires ou contractuels

¹⁸⁵ Site du Service public.

Disponible sur : <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F2335>

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ Site d'associations.gouv.fr - Créer, gérer et développer son association.

Disponible sur : <https://www.associations.gouv.fr/conge-engagement.html>

occupant des fonctions de dirigeants ou qui encadrent des bénévoles, ce dispositif peut être consacré à un panel d'activités plus large que le congé présenté ci-dessus (préparation d'une manifestation ou d'une réunion, mise en place d'un projet, etc.). En principe, ce congé n'ouvre pas droit à une indemnisation, sauf si, concernant le secteur privé, un accord d'entreprise ou de branche a été négocié en ce sens. Concernant sa durée, sans négociation particulière, il peut atteindre six jours par an au maximum. Ainsi, afin d'encourager les actifs à occuper des fonctions dirigeantes dans les associations, dans le but de renouveler la gouvernance de ces dernières, il serait intéressant que ces dispositifs soient plus connus et que leur recours soit davantage démocratisé.

Ensuite, le fait d'occuper un poste de dirigeant associatif implique des responsabilités importantes, et, idéalement, la maîtrise de certains savoirs dans les domaines juridiques, économiques, etc. Or, ces impératifs peuvent décourager de nombreuses personnes souhaitant pourtant s'investir dans la vie associative. Ainsi, Alain Bocquet et Françoise Dumas rappellent qu'il existe plusieurs structures d'accompagnement destinées aux dirigeants associatifs¹⁸⁸. Tout d'abord, les Missions d'accueil et d'information des associations (MAIA) « ont pour objectif [...] de permettre aux associations d'identifier clairement les structures d'accueil et d'informations des services de l'Etat ainsi que les centres de ressources à la vie associative privés et publics.¹⁸⁹ » Ainsi, elles « joue[nt] un rôle de coordination et d'information¹⁹⁰ » auprès des associations, en les renvoyant auprès d'autres structures, telles que les maisons des associations, les Centres de ressources et d'informations des bénévoles (CRIB) et les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA). Les CRIB sont des « associations labellisées [ayant] pour vocation d'informer et d'accompagner les bénévoles, en particulier dirigeants, dans l'administration, la vie statutaire, la gestion comptable, la fiscalité et l'emploi associatifs¹⁹¹ », et sont implantés dans chaque département. Les DLA, quant à eux, sont des structures permettant aux organisations « d'utilité sociale employeuses (associations, structures d'insertion par l'activité économique, coopérative à finalité sociale) de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi.¹⁹² » Si ces dispositifs constituent une réponse à la problématique de la formation des dirigeants bénévoles, la députée Françoise Dumas émet néanmoins des réserves quant à leur insuffisance numérique, en considérant le « nombre d'associations qui existent aujourd'hui en

¹⁸⁸ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 79.

¹⁸⁹ Site d'associations.gouv.fr - Créer, gérer et développer son association.

Disponible sur : <https://www.associations.gouv.fr/les-missions-d-accueil-et-d-information-des-associations-maia.html>

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 79.

¹⁹² Site du Dispositif local d'accompagnement.

Disponible sur : <http://www.info-dla.fr/>

France et [le] dynamisme qui préside à leur création¹⁹³ ». Elle préconise ainsi que les CRIB « se professionnalisent et disposent de moyens d'ingénierie suffisants pour soutenir de façon effective le développement de la vie associative.¹⁹⁴ »

3.1.2 Quelques pistes de valorisation de l'engagement bénévole

Ensuite, si le bénévolat ne connaît pas une crise en termes quantitatifs, comme il a été exposé précédemment, les modalités d'engagement ont toutefois évoluées ces dernières années, devenant plus fractionnées. Le recrutement de personnes désirant s'impliquer sur le long cours aux côtés d'une association est ainsi une thématique sur laquelle s'interrogent de nombreuses structures. Afin d'encourager des individus à s'engager dans la vie associative, une valorisation accrue du bénévolat pourrait être mise en place, en s'appuyant sur différents dispositifs.

En premier lieu, la députée Françoise Dumas préconise de développer dès le plus jeune âge, dans le cadre scolaire, une culture du bénévolat. Elle suggère ainsi par exemple, au collège, « d'introduire un stage associatif en cours d'année ou de donner des points supplémentaires liés à un engagement associatif, même ponctuel, en vue de l'obtention du brevet.¹⁹⁵ » Au lycée, elle évoque la possibilité de valoriser l'engagement associatif comme une option facultative au baccalauréat. Enfin, à l'université, la députée relaie les recommandations de son collègue Jean-Pierre Allossery qui propose « l'instauration d'une année de césure à vocation associative et de crédits universitaires reconnaissant l'engagement associatif des étudiants.¹⁹⁶ » À ce sujet, une note concernant le bénévolat publiée par le Centre d'analyse stratégique et datant de 2011 précise que « [l]es étudiants engagés dans les associations de certaines grandes écoles se voient délivrer par ces dernières des crédits European Credits Transfer System (ECTS)¹⁹⁷ », et qu'il serait envisageable de « systématiser ce dispositif.¹⁹⁸ » Cela est devenu le cas en 2017, lorsque la loi égalité et citoyenneté¹⁹⁹ a été promulguée, puis complétée par un décret²⁰⁰ relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle. Ces textes imposent en effet que désormais, « tous les établissements d'enseignement supérieur devront mettre en place un dispositif de reconnaissance des compétences et aptitudes acquises dans le cadre d'une activité bénévole au

¹⁹³ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 80.

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ *Ibid.* p. 96.

¹⁹⁶ *Ibid.*

¹⁹⁷ NAVES, Marie-Cécile ; LEMOINE, Sylvain. *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat*, Note d'analyse n°241 du Centre d'analyse stratégique [en ligne : consulté le 12/07/2018], 2011. p. 8.

Disponible sur : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na-qsociales-241-der_0.pdf

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ LOI n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

²⁰⁰ Décret n° 2017-962 du 10 mai 2017.

sein d'une association.²⁰¹ » Le dispositif est à concevoir plus précisément par chaque établissement d'enseignement supérieur, et « peut prendre la forme d'une unité d'enseignement octroyant des crédits ECTS, d'une dispense, totale ou partielle, de certains enseignements ou stages relevant du cursus de l'étudiant²⁰² » ou encore « d'une inscription dans l'annexe descriptive au diplôme²⁰³ ». De plus, afin de valoriser le bénévolat des étudiants, « des aménagements des études devront être proposés aux étudiants fortement investis dans la vie associative [...] exerçant des responsabilités au sein du bureau d'une association ou une mission de service civique²⁰⁴ » par exemple, concernant leur « emploi du temps, les modalités de contrôle des connaissances, la durée du cursus d'études²⁰⁵ ».

S'il est important de valoriser le bénévolat dans le cadre scolaire et de l'enseignement supérieur, cette dynamique doit être poursuivie, par la suite, lorsque les bénévoles sont à la recherche d'un emploi ou sont salariés. Il existe ainsi plusieurs dispositifs permettant aux personnes impliquées dans des associations de prouver leurs compétences. Le premier d'entre eux s'intitule le « Passeport bénévole ». Mis en place par l'association France Bénévolat depuis onze ans, « il permet aux étudiants, aux hommes ou femmes inactifs et aux salariés de faire valider par un responsable associatif leur expérience bénévole.²⁰⁶ » Il s'agit d'un outil « généraliste, [...] utilisable par tous les types d'associations et toutes les catégories de bénévoles²⁰⁷ », qui permet de « répertorier les missions bénévoles exercées, d'en garder la trace tout au long du parcours bénévole et d'identifier et de valoriser les compétences acquises dans ce cadre²⁰⁸ » afin de constituer « une ressource pour le bénévole qui souhaite mobiliser ses expériences à des fins professionnelles [...] par exemple, [...] lors d'un bilan de compétences, à l'appui d'une recherche d'emploi, pour accéder à une formation²⁰⁹ ». Un deuxième outil à la disposition des bénévoles, baptisé le « portefeuille de compétences », existe également. Il est géré par le ministère de l'Éducation nationale et vise « "à identifier, formuler et rédiger les compétences" afin de les faire reconnaître et valoriser dans [un] parcours étudiant ou pour [une] recherche d'emploi.²¹⁰ » Enfin, les compétences acquises par les bénévoles dans le cadre

²⁰¹ Site Associations.gouv.

Disponible sur : <https://www.associations.gouv.fr/l-engagement-etudiant-reconnu-et-valorise-dans-tous-les-etablissements-d-enseignement-superieur.html>

²⁰² *Ibid.*

²⁰³ *Ibid.*

²⁰⁴ *Ibid.*

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ NAVES, Marie-Cécile ; LEMOINE, Sylvain. *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat, Note d'analyse n°241 du Centre d'analyse stratégique, op. cit.* p. 8.

²⁰⁷ Site de l'Associathèque.

Disponible sur : <https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/formation/validation-acquis-experience.html>

²⁰⁸ *Ibid.*

²⁰⁹ *Ibid.*

²¹⁰ Site de l'Associathèque.

de leur engagement associatif sont aujourd’hui bel et bien reconnues puisqu’il leur est possible d’obtenir « un certificat (diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle) en tout ou partie, après évaluation, par un jury, des connaissances, aptitudes et compétences développées au cours de l’expérience²¹¹ », grâce au dispositif baptisé « Validation des acquis de l’expérience » (VAE). Le bénévole, pour accéder à une certification, doit remplir un certain nombre de conditions, et notamment « justifier d’une expérience de 2 400 heures sur une période d’au moins trois ans (à temps plein ou partiel, de manière continue ou non, éventuellement sous différents statuts : salarié, bénévole, etc.) en lien direct avec le diplôme ou le titre souhaité.²¹² » Le *Rapport fait au nom de la commission d’enquête chargée d’étudier les difficultés du monde associatif* cité précédemment précise toutefois que l’attribution d’un « diplôme ou [d’] un titre professionnel sur la base d’une expérience professionnelle, est acquis aux termes d’une procédure complexe, dont le HCVA [Haut Conseil à la vie associative] a montré qu’elle pouvait décourager certains publics²¹³ ». La députée Françoise Dumas conseille également d’accorder une « place plus grande [...], au sein des jurys, aux représentants du monde associatif²¹⁴ », afin que les compétences acquises par les bénévoles puissent être valorisées à juste titre. Ces trois dispositifs constituent un premier pas dans la valorisation du bénévolat sur le plan professionnel, toutefois, cette dynamique doit se poursuivre dans le monde du travail. Dans la note du Centre d’analyse stratégique concernant le bénévolat citée plus-haut, il est ainsi préconisé d’impliquer Pole Emploi dans ce processus, notamment lors des ateliers dédiés à la rédaction de curriculum vitae²¹⁵. Françoise Dumas précise à ce sujet que désormais, « faire du bénévolat est perçu comme une activité renforçant l’employabilité des demandeurs d’emploi.²¹⁶ ». Enfin, il paraît également essentiel de « sensibiliser les employeurs publics et privés aux avantages, [pour] les candidats au recrutement, d’activités bénévoles (implication, autonomie, travail en équipe, etc.)²¹⁷ », afin que les compétences acquises soient considérées à leur juste valeur sur le marché du travail.

Ensuite, j’ai expliqué précédemment que les associations recherchent de plus en plus des bénévoles disposant de compétences spécifiques. En ce sens, Alain Bocquet et Françoise Dumas

Disponible sur : <https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/formation/validation-acquis-experience.html>

²¹¹ *Ibid.*

²¹² *Ibid.*

²¹³ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d’enquête chargée d’étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. pp. 102-103.

²¹⁴ *Ibid.*

²¹⁵ NAVES, Marie-Cécile ; LEMOINE, Sylvain. *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat*, Note d’analyse n°241 du Centre d’analyse stratégique, op. cit. p. 1.

²¹⁶ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d’enquête chargée d’étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 143.

²¹⁷ NAVES, Marie-Cécile ; LEMOINE, Sylvain. *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat*, Note d’analyse n°241 du Centre d’analyse stratégique, op. cit. p. 1.

préconisent de « renforcer les moyens du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA), qui apporte un soutien financier à la formation des bénévoles associatifs²¹⁸ ». Ce fonds est alimenté par l'État et par le secteur privé, et les deux députés suggèrent vivement un accroissement des financements qui lui sont dédiés, par le développement de nouveaux partenariats privés, afin de pouvoir répondre davantage à ce besoin dont font état les acteurs associatifs. De plus, il existe un autre dispositif, qui n'est pas encore assez valorisé, et qui permet pourtant aux associations de bénéficier de bénévoles disposant de compétences spécifiques dans un domaine en particulier : il s'agit du mécénat de compétences. Ce dispositif « repose sur le transfert, d'une entreprise vers une association, de compétences de salariés volontaires pendant un congé sans solde ou leur temps de travail²¹⁹ ». Il pourrait être davantage démocratisé, notamment pour les avantages qu'il induit : « développement des compétences et de la motivation [pour le salarié], découverte de nouvelles organisations et de nouveaux besoins, forme particulière de mécénat ouvrant aux réductions fiscales existantes²²⁰ ». De plus, les salariés s'impliquant dans une association dans ce cadre-là peuvent être à même, par la suite, de renouveler leur engagement auprès de cette structure, sur le long terme.

Enfin, depuis plusieurs années se pose la question d'un « statut bénévole », qui permettrait par exemple aux personnes engagées dans une association de bénéficier de certaines contreparties. Si l'État permet aux mécènes, en échange de leurs dons, d'avoir droit à une réduction d'impôts, l'engagement bénévole, lui, « doit demeurer [pour beaucoup] un choix individuel et spontané, [dont] l'octroi d'avantages matériels [...] dénaturerait l'esprit²²¹ ». La députée Françoise Dumas abonde en ce sens et selon elle, ces contreparties, qui pourraient prendre la forme d'avantages matériels, d'une indemnité ou de « la validation de trimestres pour la retraite²²² » « introduirai[ent] des lourdeurs administratives dont les associations n'ont pas besoin²²³ ». De plus, elle rappelle qu'il existe déjà des dispositifs, tels que le service civique et le volontariat associatif (un dispositif semblable destiné aux personnes âgées de plus de 25 ans), allant dans ce sens et permettant de constituer, par les valeurs qu'ils portent, de nouvelles réserves de bénévoles pour les associations.

Comme je l'ai exposé précédemment, si CirQ'ônflex ne témoigne pas de difficultés particulières concernant le recrutement de bénévoles, notamment car elle n'en sollicite que très ponctuellement, à l'occasion du festival Prise de CirQ', il serait intéressant de médiatiser, de

²¹⁸ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 100.

²¹⁹ NAVES, Marie-Cécile ; LEMOINE, Sylvain. *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat*, Note d'analyse n°241 du Centre d'analyse stratégique, op. cit. p. 11.

²²⁰ *Ibid.* p. 1.

²²¹ *Ibid.* p. 7.

²²² BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 104.

²²³ *Ibid.*

démocratiser et de renforcer l'ensemble de ces dispositifs permettant de valoriser l'engagement associatif, puisque cette problématique reste une source de préoccupation importante pour de nombreuses structures.

3.1.3 Pérenniser l'emploi associatif

Enfin, le dernier problème majeur que rencontrent les associations culturelles employeuses au sujet de leurs ressources humaines concerne le recrutement de nouveaux salariés et la pérennisation de l'emploi de ces derniers. Tout d'abord, afin de trouver des solutions à cette problématique, les associations peuvent être accompagnées par différentes structures à l'image des DLA, qui ont été évoqués précédemment. Ceux-ci, qui « ont pour objet de soutenir la professionnalisation de la fonction d'employeur dans le secteur non lucratif²²⁴ », ont été instaurés en 2002 et, leur rôle a été réaffirmé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. L'action des DLA se décline en cinq étapes : « : l'accueil, le diagnostic, l'élaboration d'un plan d'accompagnement, la mise en œuvre de l'accompagnement et le suivi.²²⁵ » Françoise Dumas démontre son efficacité en sollicitant quelques données chiffrées : « entre 2010 et 2012, l'emploi dans les structures ayant bénéficié d'un accompagnement a cru de 2,37 % ; le nombre de contrats à durée indéterminée a progressé de 4 % ; le temps de travail des salariés a augmenté de 47 %, tandis que le nombre d'emplois aidés a diminué de 11 %.²²⁶ » Ces statistiques semblent ainsi confirmer une amélioration des emplois en termes quantitatifs et qualitatifs (durée du contrat plus longue, temps de travail plus important) au sein des associations ayant bénéficié du DLA.

Ensuite, afin de développer et de pérenniser les emplois dans les associations culturelles, un certain nombre d'aides ou de dispositifs financiers existent. Dans le domaine du spectacle vivant plus particulièrement, un Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS) a été mis en place très récemment. Il comporte neuf mesures (qui ne sont pas encore toutes entrées en vigueur) destinées à « favoriser l'emploi durable dans le secteur du spectacle, notamment en soutenant l'embauche en contrats à durée indéterminée²²⁷ ». Certaines d'entre elles, les mesures 1 et 3 plus particulièrement, concernent les associations ayant pour activité principale la diffusion de spectacles :

²²⁴ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 104.

²²⁵ *Ibid.*

²²⁶ *Ibid.*

²²⁷ Site du ministère de la Culture.

Disponible sur : http://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS_brochure_p2

Mesure 1 : Aide à l'embauche d'un premier salarié en CDI pour les entreprises relevant des branches du spectacle.

Il s'agit d'une aide à l'embauche d'un premier salarié en CDI, dont le salaire est inférieur à 3 SMIC, pour les entreprises du spectacle. Elle est versée à raison de 1 000 € par trimestre (4 000 € par an) pendant deux ans. *Si le salarié est embauché à temps partiel, l'aide est proratisée en fonction de son volume de travail. Si le contrat est rompu, l'aide est versée au prorata de la période travaillée.*

Ce dispositif encourage la création d'un emploi à durée indéterminée afin d'aider à la professionnalisation de la structure et à son développement.

Mesure 3 : Prime aux contrats de longue durée dans le secteur du spectacle.

La prime aux contrats de longue durée dans le secteur du spectacle est une aide à l'embauche de salariés, artistes ou techniciens, en CDD de longue durée, dont le salaire est inférieur à trois SMIC, dans les entreprises du spectacle de moins de 100 équivalents temps plein annuels.

L'aide, renouvelable, est versée à raison de : 500 € pour tout contrat de deux à trois mois, 800 € pour tout contrat de trois à six mois, 1 800 € pour tout contrat de six mois à un an et 4 000 € pour tout contrat d'un an et plus.

Ce dispositif encourage l'emploi dans la durée plutôt qu'un fractionnement des contrats.²²⁸

L'ensemble des mesures du FONPEPS restent toutefois majoritairement destinées aux artistes et techniciens, et donc aux compagnies. Les montants des aides proposés par les mesures 1 et 3, quant à eux, sont assez faibles et ne permettent pas de financer un poste salarié : ils constituent davantage un complément à d'autres subventions. Par exemple, ces aides ne pourraient pas être mobilisées par CirQ'ônflex, qui souffre de difficultés à assurer des niveaux de rémunération à ses salariés à la hauteur de leurs qualifications et de leur engagement : au sujet de la mesure 1, le poste de François Direz, qui a pour objectif d'être pérennisé, ne constitue pas le premier CDI de l'association, et concernant la mesure 3, l'association n'emploie des techniciens ou des artistes que de manière très fractionnée, du fait de son activité. Ainsi, malgré ses besoins, la structure n'est éligible à aucun de ces dispositifs. De plus, de manière générale, ces mesures sont très récentes et il n'existe ainsi pas encore de données chiffrées permettant de mesurer leur impact sur la création d'emplois dans le secteur du spectacle vivant.

Ensuite, concernant le secteur associatif plus largement, comme je l'ai mentionné dans la partie précédente, les aides destinées aux CUI-CAE ont été remplacées depuis le début de l'année 2018 par le PEC, qui n'est pas forcément adapté aux structures développant des activités semblables à celles de CirQ'ônflex. Néanmoins, il existe d'autres dispositifs destinés à soutenir l'emploi associatif, à commencer par les emplois francs. Cette initiative est actuellement en phase d'expérimentation depuis le 1^{er} avril 2018 et jusqu'à la fin de l'année 2019. Il permet à un employeur de bénéficier d'une aide s'il embauche « un demandeur d'emploi résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville

²²⁸ Site du ministère de la Culture.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS> brochure p2

[...] en CDI ou en CDD d'au moins 6 mois²²⁹ ». Cette aide se chiffre à hauteur de « 5 000 euros sur 3 ans pour une embauche en CDI²³⁰ » et de « 2 500 euros par an sur 2 ans maximum pour une embauche en CDD d'au moins 6 mois.²³¹ » Le principal critère d'attribution de cette aide concerne l'adresse résidentielle du salarié embauché : son âge, ses qualifications ou la durée de son inactivité ne sont par exemple pas pris en compte. Toutefois, il est à noter que pour l'heure, seul un certain nombre de territoires sont concernés par cette phase de test, et tous les quartiers mis en avant dans les Contrats de ville ne permettent donc pas aux employeurs d'y être éligibles : à titre d'exemple, Dijon Métropole n'est pas incorporée dans ce dispositif.

Enfin, dans le but de financer des emplois, les associations peuvent tirer avantage des politiques d'exonération de charges sociales. En effet, depuis 2013, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a été mis en place : il s'agit d'« un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés et équivaut à une baisse de leurs cotisations sociales²³² ». Il s'applique à toutes les entreprises « soumises à un régime réel d'imposition²³³ » (à l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés). De nombreuses associations, celles qui ne sont pas fiscalisées, ne sont donc pas concernées par ce dispositif. Afin de pallier cela, en 2017, un nouvel outil a été mis en place par le gouvernement : il s'agit du crédit d'impôt de la taxe sur les salaires (CITS), qui fonctionne de manière analogue au CICE, mais est spécifiquement destiné aux associations ou aux autres organismes à but non-lucratif et redevables de la taxe sur les salaires²³⁴. À partir de 2019, le CICE et le CITS seront par ailleurs supprimés au profit d'un allègement pérenne des charges sociales, profitant à tous les employeurs. Il est toutefois à noter que l'impact du CITS est très limité concernant la création et la pérennisation d'emplois dans le secteur associatif, notamment des petites structures. À ce sujet, les députés Marie-George Buffet et Pierre-Alain Raphan précisent dans leur rapport issu de la « Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives » :

ces dispositions ne constituent pas des dispositifs spécifiques de financement des associations et ne répond [sic] pas à leurs besoins. Elles concernent uniquement les 10000 associations les plus importantes, de plus de 30 salariés, susceptibles de devenir des entreprises lucratives à statut associatif. La baisse des cotisations patronales

²²⁹ Site du ministère du Travail.

Disponible sur : <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emplois-francs/>

²³⁰ *Ibid.*

²³¹ *Ibid.*

²³² Site du Service public.

Disponible sur : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31326>

²³³ *Ibid.*

²³⁴ « La taxe sur les salaires doit être acquittée par les employeurs établis en France, lorsqu'ils ne sont pas soumis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur la totalité de leur chiffre d'affaires. Elle est calculée sur les rémunérations versées au cours de l'année par application d'un barème progressif. » [Site du Service public. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22576>]

représente une diminution de charges anecdotique pour les associations qui comptent quelques salariés, très inférieure aux pertes de subventions subies par les associations au cours des dernières années, notamment pour les petites et moyennes associations.²³⁵

Ils préconisent ainsi « la création d'un fonds global unique pour l'emploi associatif²³⁶ » délivrant des « subventions pérennes pour embaucher des personnels qualifiés²³⁷ » constituant ainsi une véritable « contribution [de l'État] à l'emploi associatif²³⁸ ».

3.2 Une recherche de nouvelles sources de financement tournée vers le secteur privé ?

Comme je l'ai exposé dans la partie précédente de ce mémoire, les associations sont nombreuses à déplorer que les moyens financiers dont elles disposent ne soient pas en adéquation avec leurs activités ou les projets qu'elles ambitionnent de mettre en place. Elles sont notamment confrontées à la raréfaction des ressources publiques, qui sont de plus en plus attribuées par les collectivités territoriales et non plus par l'État, et qui prennent également de plus en plus la forme de commandes publiques (ou de dispositifs d'exonérations fiscales) au détriment de subventions. Les acteurs de la vie associative sont ainsi fortement incités à mettre en œuvre des stratégies de financements croisés et à chercher des nouvelles ressources du côté du secteur privé, en développant des activités plus lucratives (prestations de services ou ventes de biens), en sollicitant des dons *via* le mécénat ou les plateformes de *crowdfunding*, ou en se rapprochant des modèles socio-économiques sur lesquels reposent les structures de l'ESS.

3.2.1 Le développement d'activités lucratives

Depuis quelques années, face aux baisses de subventions, les associations sont implicitement incitées ou n'ont parfois d'autres choix que d'accroître leurs ressources propres. Pour cela, elles peuvent augmenter le prix de leurs cotisations ou développer la vente de biens et services qu'elles proposent en direction des usagers. À ce sujet et concernant le domaine du spectacle vivant plus

²³⁵ BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives*, op. cit. p. 19.

²³⁶ BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Note de synthèse, Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives* [en ligne : consulté le 25/06/2018], 2018. p. 3.

Disponible sur : <http://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffCult/Note%20de%20synth%C3%A8se%20emplois%20aid%C3%A9s.pdf>

²³⁷ *Ibid.*

²³⁸ *Ibid.*

particulièrement, il est ainsi écrit dans le rapport intitulé *Financement du spectacle vivant. Développer, structurer, pérenniser* adressé au ministre de la Culture en mars 2012 :

La question d'un éventuel relèvement ou d'une optimisation des prix des billets mérite néanmoins d'être posée sans tabou, en ce qu'ils permettraient de redonner des marges financières aux établissements sans provoquer nécessairement une baisse de la fréquentation des spectacles. La mission considère à cet égard qu'une démarche d'optimisation des tarifs n'est pas nécessairement incompatible avec l'exigence d'accessibilité des productions culturelles au plus grand nombre : par exemple il est possible d'appliquer des ajustements tarifaires aux seules catégories de prix les plus élevés, pour conserver une offre importante de billets à tarifs modérés ou minorés.²³⁹

Si cette question doit effectivement être soulevée, la proposition énoncée ci-dessus semble concerner principalement les grandes salles de spectacle pour lesquelles le prix des billets dépend de l'emplacement du siège occupé dans la salle. Or, la plupart des structures de diffusion de taille plus modeste ou moyenne proposent des tarifs qui ne dépendent pas de la place du public, mais de son statut. Par exemple, à l'occasion de *Prise de CirQ'*, *CirQ'ônflex* propose trois types de tarifs : un tarif plein pour les adultes (12 euros), un tarif réduit pour les étudiants, demandeurs d'emplois, intermittents du spectacle et bénéficiaires de minimas sociaux (9 euros), et un tarif solidaire pour les mineurs (6 euros). Si les prix pratiqués sont effectivement bas, car l'association entend toucher un public populaire, au sens noble du terme, les critères permettant de définir les différentes tarifications sont semblables dans de nombreuses structures. Or, il paraît assez probable que l'augmentation du prix des places pour les catégories de tarifs les plus élevés (les tarifs pleins) aurait un impact négatif sur la fréquentation des spectacles en regard de l'objectif de démocratisation culturelle. Il est en effet possible que les personnes adultes occupant un emploi, sans être vraiment aisées, se rendraient moins souvent au spectacle, d'autant plus si elles partagent cette expérience avec d'autres membres de leur cercle familial ou amical, le prix total des places représentant alors une somme d'argent importante. La députée Françoise Dumas, à ce sujet, insiste sur le fait que cette stratégie peut aller à l'encontre de la raison d'être et des valeurs défendues par les associations, qui, de manière générale « se distingue[nt] de l'entreprise privée en partie par [leur] non-lucrativité et par [leur] volonté d'offrir des services accessibles à l'ensemble de la population et pas seulement aux personnes disposant des ressources suffisantes pour y accéder.²⁴⁰ » En effet, cette tactique induirait que les associations orientent « davantage leurs projets et leurs actions vers des publics

²³⁹ DORNY, Serge ; MARTINELLI, Jean-Louis ; METZGER, Hervé-Adrien ; MURAT, Bernard. *Financement du spectacle vivant. Développer, structurer, pérenniser*, op. cit. p. 45.

²⁴⁰ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 66.

solvables²⁴¹ », ce qui concernerait d'autant moins de personnes dans un contexte de récession, qui entraîne une baisse générale du pouvoir d'achat des ménages.

Les associations diffusant du spectacle vivant peuvent toutefois proposer de manière plus importante d'autres biens et services à leurs usagers, qui ne nuisent pas aux valeurs qu'elles défendent puisqu'ils ne concernent pas le cœur de leur projet : vente de produits dérivés, de boissons, d'en-cas à destination des spectateurs. Dans le cas de CirQ'ônflex, ces ressources complémentaires réalisées à l'occasion de Prise de CirQ' ne sont pas négligeables (elles représentaient 5 802 euros en 2017, soit 3% des produits de l'association²⁴²). Les structures peuvent également développer des activités liées à la prestation de services, en répondant à davantage de commandes publiques lancées par les collectivités territoriales par exemple. Le développement de telles activités à caractère lucratif peut ainsi constituer une source de financement supplémentaire pour les associations, leur permettant, en contrepoint, de faire perdurer d'autres activités vouées à être déficitaires, comme l'explique le HCVA, dont les propos sont rapportés dans le *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif* :

l'organisation, l'expérience et le savoir-faire d'une association la mettent en mesure de proposer des services de qualité éprouvée qui peuvent s'appliquer à d'autres usagers que ceux qui constituent sa cible d'intervention prioritaire. Il n'y a aucune raison de l'empêcher de servir cette clientèle solvable dès lors que ce développement ne la détourne pas de la réalisation de sa mission sociale et que la relation qui s'établit avec ces autres usagers ne déroge pas aux règles générales de la prestation de service et de la concurrence. [...] En dirigeant une partie de son activité vers des usagers solvables à des prix alignés sur les prix de marché, l'organisation doit normalement dégager une marge d'exploitation qu'elle peut affecter à la couverture de ses activités structurellement déficitaires en direction des populations-cible de sa mission sociale²⁴³.

Toutefois, la députée Françoise Dumas insiste sur le fait que si les associations sont encouragées à développer d'autres activités, plus lucratives, afin que leurs ressources reposent moins sur les subventions publiques, il convient de procéder à une nouvelle évaluation des critères permettant de considérer qu'une structure est à but lucratif ou non²⁴⁴. Dans le cas contraire, en effet, des

²⁴¹ TCHERNONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés*, op. cit. p. 3.

²⁴² Voir figure 8.

²⁴³ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. pp. 66-67.

²⁴⁴ « Juridiquement, la non-lucrativité correspond à l'impartageabilité des bénéfices et des réserves. [...] La non-lucrativité est définie par l'administration fiscale, et est analysée au cas par cas. [...] Pour déterminer la lucrativité, l'administration fiscale utilise la règle dite des "quatre P" qui consiste à procéder à l'analyse d'un faisceau d'indices composé de quatre critères principaux d'importance décroissante : le produit ou la prestation proposés sont-ils comparables à ceux proposés par un opérateur lucratif ? Le public visé justifie-t-il l'octroi d'avantages particuliers au vu de sa situation économique et sociale ? Les prix pratiqués sont-ils inférieurs à ceux du marché ou sont-ils modulés pour tenir compte de la situation des bénéficiaires ? L'organisme recourt-il à la publicité ? » [CRESS POITOU-CHARENTES ; A. AGENCE CULTURELLE DU POITOU-

associations qui ne l'étaient pas au préalable pourraient dès lors être assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ou à l'impôt sur les sociétés, ce qui pourrait les pénaliser. De plus, le développement de telles activités reste parfois limité, car il nécessite des moyens humains et beaucoup de temps, ce dont ne disposent pas forcément les structures.

3.2.2 Le mécénat

Ensuite, en matière de financements privés, comme je l'ai évoqué précédemment, les associations peuvent également recourir au mécénat auprès d'entreprises. Toutefois, dans cette démarche, elles ne sont pas à l'abri de se heurter à de nombreux obstacles. Tout d'abord, il semble qu'il n'existe pas une grande culture de la philanthropie en France, car le pays « a choisi de structurer sa politique de solidarité autour d'un Etat providence, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale²⁴⁵ ». Le mécénat est ainsi bien moins développé dans notre pays qu'aux États-Unis par exemple. Ensuite, aujourd'hui, « la culture n'est plus le premier domaine soutenu par les mécènes mais le troisième, après le social et la santé²⁴⁶ ». Concernant le domaine culturel plus précisément, le patrimoine bénéficie davantage du soutien de mécènes que le spectacle vivant. Ces données attestent ainsi le fait que les associations culturelles à l'image de CirQ'ônflex ne semblent pouvoir prétendre que très modérément au mécénat.

De surcroît, tisser des liens avec des entreprises mécènes nécessite des moyens humains ainsi que des outils spécifiques, ce dont les associations ne disposent pas toujours. En effet, cela suppose « méthode et maturité²⁴⁷ », et le « mécénat n'est accessible que si les associations candidates élaborent une stratégie et des outils de communication adaptés²⁴⁸ », d'autant plus que celles-ci se trouvent aujourd'hui dans un contexte de concurrence accrue, puisque leur nombre augmente de manière exponentielle, tandis que les entreprises ressentent les effets de la conjoncture économique défavorable.

Ainsi, le « poste "dons, mécénat et donations" représente en moyenne seulement 4% du budget des associations culturelles employeuses²⁴⁹ », malgré le très important engagement financier de l'État en faveur du mécénat, comme cela a été évoqué antérieurement. Les entreprises mécènes

CHARENTES. *Culture et économie sociale et solidaire* [en ligne : consulté le 15/07/2018], 2014. p. 20. Disponible sur : <http://www.la-nouvelleaquitaine.fr/culture-economie-sociale-et-solidaire-pdf>

²⁴⁵ KPMG. *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations* [en ligne : consulté le 05/06/2018], 2017. p. 15. Disponible sur : <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiques-associatifs-public-externe.pdf>

²⁴⁶ *Ibid.*

²⁴⁷ OPALE. *Accompagnement DLA et enjeux du secteur culturel* [en ligne : consulté le 17/06/2018], 2017. p. 9. Disponible sur : <http://opale.asso.fr/article627.html>

²⁴⁸ *Ibid.*

²⁴⁹ *Ibid.*

sont principalement des grandes entreprises ou des entreprises de taille intermédiaire (28% d'entre elles), ou des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que des très petites entreprises (TPE) (11%)²⁵⁰. Par conséquent, la députée Françoise Dumas préconise de soutenir ces dernières entités, qui s'impliquent notamment dans des projets de territoire, en révisant les conditions d'exonération de leurs dons²⁵¹.

3.2.3 Le financement participatif

Les associations, au-delà des entreprises, peuvent solliciter des dons auprès de particuliers, notamment *via* les plateformes de financement participatif, comme je l'ai exposé précédemment. Ces dernières années, le développement des sites de *crowdfunding* est croissant, et de plus en plus d'associations investissent ce dispositif. Tout d'abord, il est à noter que le choix de cette stratégie implique, à l'instar du mécénat, de mobiliser des ressources humaines aux compétences spécifiques et de consacrer un temps important à cette tâche. En effet, dans son dossier intitulé *Le crowdfunding, triomphe ou faillite de la culture ?*, Ophélie Jeannin précise que « la présentation du projet et sa communication jouent [un] rôle capital²⁵² » et que la « maîtrise des stratégies et techniques de communication est essentielle au succès²⁵³ » de la campagne de financement. Parfois, il s'agit ainsi presque d'utiliser des outils marketing afin de fédérer une communauté, générer un enthousiasme autour du projet et se démarquer des propositions concurrentes, présentes en nombre. Ensuite, le porteur de projet associatif n'est pas tout à fait maître du destin de sa stratégie, puisque les modérateurs des sites de *crowdfunding* jouent également un rôle dans le choix de la mise en avant de telle ou telle initiative. De plus, les efforts déployés dans la mise en place de ces campagnes de financement sont aléatoires, puisque les projets n'atteignant pas l'objectif fixé au préalable ne sont pas financés. Le chercheur Jérémie Vachet évoque ainsi l'« impact psychosocial²⁵⁴ » que peut causer ce mode de financement, provoqué par « le stress du "tout ou rien" [...] et les conséquences du travail émotionnel impliquant un surinvestissement dans les projets.²⁵⁵ » Ophélie

²⁵⁰ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 64.

²⁵¹ *Ibid.* p. 65

²⁵² JEANNIN, Ophélie. *Le crowdfunding, triomphe ou faillite de la culture ?* [en ligne : consulté le 06/07/2018], 2013. p. 11.

Disponible sur : https://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/Focus_sur_Le_crowdfunding.pdf

²⁵³ *Ibid.*

²⁵⁴ VACHET, Jérémie. « Financement participatif de la culture : une alternative... pour qui ? », *ActuaLitté* [en ligne : consulté le 06/07/2018], 2018.

Disponible sur : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/financement-participatif-de-la-culture-une-alternative-pour-qui/87010>

²⁵⁵ VACHET, Jérémie. « Financement participatif de la culture : une alternative... pour qui ? », *ActuaLitté*, op. cit.

Jeannin rappelle en ce sens que « les projets avortés [sont] nombreux²⁵⁶ », ce qui confirme la précarité de ce dispositif.

Ensuite, une autre critique peut être adressée aux campagnes de financement participatif : elles correspondent à une logique de projet et ne permettent pas de couvrir les charges de fonctionnement de l'association, notamment le travail des salariés, comme le rappelle Jérémie Vachet²⁵⁷. Ce mode de financement est donc ponctuel et ne peut par conséquent pas soutenir les projets ou l'emploi de salariés d'une association de manière pérenne.

Enfin, il convient de se questionner sur le profil des donateurs. Dans son rapport cité précédemment, Ophélie Jeannin expose que ce sont finalement les futurs consommateurs des projets qui participent à leur financement²⁵⁸, en fonction de leurs goûts. Cela défavorise ainsi les projets les plus originaux, les plus transgressifs ou les plus confidentiels, puisque les individus, généralement, s'orientent naturellement vers des productions culturelles pour lesquelles ils disposent déjà de références.

Par conséquent, le *crowdfunding* peut représenter une véritable opportunité pour les associations culturelles pour des projets précis, locaux par exemple, auxquels les habitants d'un territoire auraient assez naturellement envie de contribuer. Toutefois, l'enthousiasme autour de cette stratégie est à relativiser car cette dernière ne peut pas être envisagée « comme une alternative aux financements existants pour la culture.²⁵⁹ »

3.2.4 Pour une exploration des pistes de l'ESS

Enfin, les associations culturelles employeuses ont la possibilité de faire évoluer leur modèle socio-économique en empruntant aux schémas de l'ESS. Afin d'apporter quelques éléments de contextualisation, l'article 1^{er} de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS en propose une nouvelle définition :

L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1. Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices
2. Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.
3. Une gestion conforme aux principes suivants :
 - Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.

²⁵⁶ JEANNIN, Ophélie. *Le crowdfunding, triomphe ou faillite de la culture ? op. cit.* p. 2.

²⁵⁷ VACHET, Jérémie. « Financement participatif de la culture : une alternative... pour qui ? », *ActuaLitté, op. cit.*

²⁵⁸ JEANNIN, Ophélie. *Le crowdfunding, triomphe ou faillite de la culture ? op. cit.* p. 5.

²⁵⁹ VACHET, Jérémie. « Financement participatif de la culture : une alternative... pour qui ? », *ActuaLitté, op. cit.*

- Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.²⁶⁰

Historiquement, les structures de l'ESS ont différents statuts juridiques : il peut s'agir d'associations, de mutuelles, de coopératives ou de fondations, mais la loi citée ci-dessus étend le champ de l'ESS à certaines sociétés commerciales si ces dernières respectent les critères énoncés.

De manière générale, la dynamique entrepreneuriale²⁶¹ n'est pas très répandue dans le champ du spectacle vivant, ce qui ne favorise pas un rapprochement de ce secteur d'activités avec l'ESS. Dans un rapport baptisé *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Steven Hearn explique ainsi que les porteurs de projets, dans le secteur culturel, « par manque de réflexion et de connaissance, [sont] souvent influencés par l'approche française, notamment publique, de cet univers²⁶² ». Ainsi, « le statut associatif, très représenté, constitue la norme²⁶³ ». Il est en effet très souvent privilégié car il ne nécessite pas de disposer d'un capital de départ et car il permet de lancer un projet sans grandes difficultés afin d'expérimenter une activité, de solliciter des financements publics et de ne pas être assujéti à la TVA (dans la majorité des cas). Selon Steven Hearn, après une première phase de test, une partie de ces porteurs de projets développent et élargissent par la suite leurs activités et « s'enferme[nt] dans [leur] choix originel²⁶⁴ », car ils disposent de peu d'informations sur les autres statuts possibles, alors que d'autres formes juridiques seraient plus adaptées : « société à responsabilité limitée (SARL), [...] société coopérative et participative (SCOP), société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), coopératives d'activités et d'emploi (CAE)²⁶⁵ », etc. Dans tous les cas, que les acteurs du champ du spectacle vivant choisissent de continuer de porter leur projet sous forme d'association ou non, la « dimension entrepreneuriale [...] devient une nécessité quand il se développe et se professionnalise²⁶⁶ ». Par conséquent, Steven Hearn préconise, lorsque cela est pertinent (en fonction des projets, notamment s'ils développent une dimension lucrative) d'opérer un rapprochement entre culture et ESS.

²⁶⁰ Site d'Avise - Portail du développement de l'économie sociale et solidaire.

Disponible sur : <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>

²⁶¹ L'entrepreneuriat concerne les activités portées par un entrepreneur : « Personne qui engage des capitaux et utilise une main-d'œuvre salariée en vue d'une production déterminée. » [Site du Centre national des ressources textuelles et lexicales (CNRTL). Disponible sur : <http://www.cnrtl.fr/definition/entrepreneur>]

²⁶² HEARN, Steven ; SABCY, Olivier. *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France* [en ligne : consulté le 04/07/2018], 2014. p. 18.

Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/rapport-developpement-entrepreneuriat-dans-secteur-culturel>

²⁶³ RESS POITOU-CHARENTES ; L'A. AGENCE CULTURELLE DU POITOU-CHARENTES. *Culture et économie sociale et solidaire, op. cit.* p. 15.

²⁶⁴ HEARN, Steven ; SABCY, Olivier. *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, op. cit.* p. 19.

²⁶⁵ *Ibid.* p. 18

²⁶⁶ RESS POITOU-CHARENTES ; L'A. AGENCE CULTURELLE DU POITOU-CHARENTES. *Culture et économie sociale et solidaire, op. cit.* p. 15.

À ce sujet, les députés Alain Bocquet et Françoise Dumas expliquent que la loi du 31 juillet relative à l'ESS « offre désormais un instrument d'identification, donc de légitimation, à certaines structures résolument engagées dans la production marchande de biens et services et tout aussi résolument engagées dans la défense de l'utilité sociale, de l'entraide, de la coopération, de l'inclusion²⁶⁷ », et que si « [l']entité associative peut reprendre certains instruments du modèle entrepreneurial classique [...] elle [...] n'est par essence pas le "lieu de l'argent", même si elle peut trouver à gagner à renforcer ses relations avec le monde de l'entreprise.²⁶⁸ » Ainsi, les associations peuvent être encouragées à développer d'autres activités, plus viables ou plus rentables, leur permettant tout au moins de pérenniser leur projet global. En ce sens, un rapport réalisé par le Labo de l'Économie sociale et solidaire en partenariat avec la Fondation crédit coopératif précise que « [l]es exemples se multiplient – mais sont insuffisamment connus – d'entreprises culturelles ayant financièrement consolidé leur activité de base (création et diffusion), réduit leur dépendance des subventions publiques sans compromis sur les ambitions originelles de qualité, par la diversification des biens et services produits, donc par la multiplication des partenariats et des recettes.²⁶⁹ » En guise d'illustration, il est possible d'évoquer le cas du Plus petit cirque du monde. Il s'agit à l'origine d'une école de cirque créée à Bagneux (Hauts-de-Seine), qui structure aujourd'hui son activité à partir de trois axes liés au cirque: la mise en place d'activités sur son territoire d'implantation afin de favoriser le lien social, la formation aux différentes disciplines circassiennes pour un public d'amateurs et de professionnels, et enfin le soutien aux initiatives artistiques orientées sur la recherche et l'expérimentation par le biais de différents dispositifs et réseaux²⁷⁰. Toutefois, le projet du Plus petit cirque du monde ne s'arrête pas là, et la diversification des activités de cette structure lui a permis de se développer et de sécuriser son projet général :

« Le Plus petit cirque du monde » crée une pépinière « Premier pas » destiné [sic] à accompagner et produire des projets artistiques d'excellence portés par des artistes émergents. Pour financer ce projets [sic] (6 compagnies ont été accueillies la première année), l'association augmente et diversifie ses recettes propres par des activités de formation rémunératrices (école de cirque), par des prestations pour les collectivités territoriales, par des locations d'espace. En outre, elle filialise une entreprise en charge de la vente et de la diffusion des spectacles produits dont les bénéfices sont reversés à l'activité d'accueil, d'accompagnement et de création. Une meilleure

²⁶⁷ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 145.

²⁶⁸ *Ibid.* p. 151.

²⁶⁹ LATARGET, Bernard ; RIO, Carol. *Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire* [en ligne : consulté le 28/06/2018], 2018. p. 31.

Disponible sur : <http://www.lelabo-ess.org/rapprocher-la-culture-et-l-economie-sociale-et.html>

²⁷⁰ Site du plus petit cirque du monde.

Disponible sur : <http://www.lepluspetitcirquedumonde.fr/le-ppcm/association/>

articulation entre action artistique et ancrage dans l'aménagement urbain, éducatif et social du territoire permet la mise en place d'un modèle économique novateur, viable, durable.²⁷¹

D'une manière semblable par certains aspects, CirQ'ônflex, dont l'activité était à l'origine tournée principalement sur le festival Prise de CirQ', a développé par la suite d'autres projets, notamment l'accompagnement administratif de compagnies, sous forme de prestation de services (actuellement avec Muchmuche Company, comme cela a été précisé auparavant). Cette activité lui permet d'augmenter ses ressources propres et participe, dans le même temps, au soutien du cirque contemporain et de ses artistes, ce qui constitue une raison d'être de l'association, c'est pourquoi Natan Jannaud entend la développer davantage à l'avenir, en accompagnant une nouvelle compagnie notamment.

Enfin, un rapprochement avec le champ de l'ESS offre pour les associations de nouvelles pistes de financement à explorer, dont voici quelques exemples :

- les titres associatifs : créé en 1985, ce dispositif a été revalorisé par la loi du 31 juillet 2014 : les titres, qui correspondent en quelque sorte à des obligations, sont désormais rémunérés à hauteur de 6 ou 7%, et remboursables à « l'initiative de l'émetteur ou si l'association a pu constituer des excédents dépassant le montant initial de l'émission une fois déduits les éventuels déficits constitués sur la même période [...] à l'issue d'un délai minimal de 7 ans.²⁷² » Toutefois, la portée de cet outil est à relativiser car il semble peu adapté au champ du spectacle vivant du fait de plusieurs facteurs : taux d'intérêts élevés, risque important encouru par les souscripteurs (délai de remboursement et dégagement d'excédents peu prévisibles, etc.).

- le fonds de fonds : il s'agit d'un fonds « destiné à aider les entreprises de l'ESS à forte utilité ou impact social (associations, coopératives), [...] afin de renforcer leur haut de bilan (ressources et emplois à long terme)²⁷³ », mis en place par la banque publique d'investissement Bpifrance.

- la garantie associative : il s'agit également d'un outil porté par Bpifrance mais aussi par la Caisse des dépôts et consignations afin de permettre aux associations « qui assurent des missions de service public dans les secteurs médico-social, de l'éducation, de la formation et de la lutte contre les exclusions²⁷⁴ » d'accéder plus facilement aux prêts bancaires. Là encore, les associations à l'image de CirQ'ônflex semblent donc peu prédisposées à bénéficier de ce dispositif pour régler leurs problèmes de trésorerie.

²⁷¹ LATARGET, Bernard ; RIO, Carol. *Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire*, op. cit. p. 31.

²⁷² BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 69.

²⁷³ *Ibid.* p. 41.

²⁷⁴ *Ibid.* p. 42.

Ainsi, de manière générale, ces pistes de financement semblent peu adaptées au champ culturel, et plus particulièrement au spectacle vivant, mais concernent davantage des associations œuvrant dans le domaine social ou médical, et leur intérêt dans le cadre de ce mémoire est donc à relativiser.

Néanmoins, il semble quand même pertinent pour les associations employeuses ayant pour activité principale la diffusion de spectacles vivants de considérer davantage les dynamiques entrepreneuriales ainsi que les modèles socio-économiques de l'ESS. Il paraît notamment intéressant que ces structures puissent envisager de diversifier leurs activités, qui peuvent être à la fois lucratives et non-lucratives, afin de bâtir un modèle plus viable et de pérenniser l'ensemble des projets développés. À cette fin, il apparaît toutefois que des initiatives en matière de formation, d'accès à l'information et d'accompagnement devraient être renforcées afin de soutenir les acteurs associatifs intéressés par cette démarche.

Ainsi, comme le précisent les députés Alain Bocquet et Françoise Dumas dans leur *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, il est « indispensable pour les associations de faire évoluer leur modèle culturel pour innover en matière de financement, trouver de nouvelles sources, de nouveaux gisements et marges de croissance²⁷⁵ », car « si le secteur associatif est extrêmement innovant pour ce qui concerne ses actions sur le terrain et les services qu'il rend, il l'est beaucoup moins en ce qui concerne la collecte de ses ressources.²⁷⁶ »

3.3 Favoriser les relations des associations avec d'autres entités afin de créer des synergies

Je vais à présent examiner les perspectives qui se dessinent pour les associations culturelles employeuses du spectacle vivant concernant le troisième pilier sur lequel repose le modèle socio-économique de ces structures, à savoir les relations qu'elles peuvent tisser avec d'autres entités, dans un contexte qui se caractérise, comme il a été mentionné précédemment, par une concurrence accrue et un dialogue parfois difficile avec les pouvoirs publics. Afin de relever ces deux défis, mais aussi, plus généralement, de répondre à de nombreuses problématiques soulevées dans ce mémoire, il paraît pertinent que les associations se regroupent et œuvrent ensemble.

Ainsi, dans le rapport publié suite à la « Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives », les députés Marie-Georges Buffet et Pierre-Alain Raphan

²⁷⁵ BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, op. cit. p. 61.

²⁷⁶ *Ibid.*

préconisent de « [d]évelopper des coopérations²⁷⁷ » entre les associations. Le terme « coopération » se définit comme l'« action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune²⁷⁸ ». La coopération peut se décliner, dans les faits, sous deux formes : la co-construction et la mutualisation. La première renvoie à la mise en œuvre de projets résultant du « travail commun de plusieurs structures, qui n'auraient pas mené le projet seules, notamment du fait de sa taille importante et des ressources humaines et financières nécessaires²⁷⁹ », tandis que la seconde désigne « la mise en commun d'outils (locaux, moyens matériels, etc.)²⁸⁰ », d'emplois ou « de méthodes (compétences professionnelles, etc.) entre plusieurs structures²⁸¹ ».

Tout d'abord, il paraît effectivement pertinent que les associations soient encouragées à bâtir des projets en synergie avec d'autres acteurs partageant un statut juridique identique, mais aussi d'autres entités présentes sur le même territoire, comme des collectivités territoriales par exemple. La co-construction peut ainsi prendre la forme d'une coréalisation d'un projet d'action culturelle ou bien, par exemple, le co-accueil d'un spectacle. Ce procédé est avantageux pour les structures puisqu'il leur permet de se répartir les frais artistiques, techniques, de transport, d'hébergement ou encore de communication nécessaires pour la réalisation d'un projet, mais aussi de partager des idées, des manières de travailler, ce qui est enrichissant. De plus, il favorise les échanges entre différents territoires et la circulation des publics. C'est par exemple dans cette optique que chaque année, CirQ'ônflex accueille des spectacles en partenariat avec d'autres opérateurs culturels dans le cadre de Prise de CirQ' : concernant l'édition 2018 du festival, il s'agissait notamment du *Spectacle des Frères Troubouch*, en partenariat avec les Villes de Longvic, Quetigny et Chenôve, ou de *Here and Now* de la Compagnie Inhérence avec le Théâtre Mansart - CROUS de Dijon.

La mutualisation, quant à elle, peut se décliner sous de multiples aspects. Elle peut être « informelle lorsqu'il s'agit d'échanger des idées, des réflexions ou des pratiques » ou plus structurée, par la rédaction d'une convention, « lorsqu'il s'agit par exemple d'échanger ponctuellement sur des services, des actions, des équipements²⁸². » Ses avantages sont multiples : grâce à la mutualisation, les structures diminuent certains coûts qu'elles devaient auparavant assumer seules, mais, surtout, elles bénéficient de ressources auxquelles elles n'auraient pas eu

²⁷⁷ BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Note de synthèse, Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives*, op. cit. p. 4.

²⁷⁸ Site du Centre national des ressources textuelles et lexicales (CNRTL).
Disponible sur : <http://www.cnrtl.fr/definition/cooperation>

²⁷⁹ Site du Labo de l'économie sociale et solidaire.

Disponible sur : <http://www.lelabo-ess.org/la-cooperation-territoriale-des-structures.html>

²⁸⁰ *Ibid.*

²⁸¹ *Ibid.*

²⁸² CONSEIL GÉNÉRAL DE GIRONDE. *Associations culturelles, coopérer et mutualiser, expériences et repères* [en ligne : consulté le 15/07/2018], 2008. p. 15.

Disponible sur : http://federonslesgeculture.com/wp-content/uploads/guide_repere_gironde.pdf

accès autrement, qu'il s'agisse de moyens techniques (matériel, logiciels, etc.), d'espaces de travail (pratique du *co-working*, c'est-à-dire partage de locaux), d'accès à la formation ou d'emplois.

En effet, concernant ce dernier point, afin de résoudre les problématiques liées au recrutement de salariés qualifiés et à la pérennisation de leurs emplois évoquée précédemment, il paraît particulièrement pertinent pour certaines associations de mutualiser le travail d'un ou de plusieurs salariés. Dans le champ du spectacle vivant, cette pratique concerne aujourd'hui majoritairement les postes d'administrateur, de chargé de production, ou de chargé de diffusion. Plusieurs dispositifs peuvent être mis en œuvre à cette fin :

- plusieurs associations peuvent choisir de mutualiser un emploi, c'est-à-dire « d'en assumer ensemble le coût et la gestion. Toutefois, une seule association aura la fonction employeuse et la responsabilité du poste. La mise à disposition du salarié se fera par une convention de mise à disposition entre l'association employeuse et l'association demandeuse. Cette mise à disposition sera facturée au coût réel du salaire chargé, à l'euro près, et proratisée en fonction du nombre d'heures d'intervention du salarié.²⁸³ »

- les associations désireuses de partager un ou plusieurs emplois peuvent également avoir recours à un autre dispositif, le groupement d'employeurs (GE). Il s'agit d'« une entité juridique à part entière créée avec le statut association²⁸⁴ ». Le partage du travail du ou des salariés est défini par une convention établie entre les différentes associations et les associations concernées sont « adhérente[s] du GE et [versent] une cotisation annuelle, c'est pourquoi, bien souvent, le coût du salaire est d'environ 10 à 20 % plus cher.²⁸⁵ » Toutefois, le GE présente des avantages pour les employeurs comme pour les salariés : tandis que les premiers bénéficient d'un personnel qualifié auquel ils n'auraient peut-être pas eu accès sans ce dispositif, les seconds mettent à profit leurs compétences dans un cadre sécurisé (temps plein, CDI) et profitent d'une « diversité d'activité qui évite la monotonie²⁸⁶ », ces conditions étant propices à favoriser leur épanouissement professionnel. CirQ'ônflex, en ce sens, procédera à l'embauche d'une nouvelle salariée au mois d'octobre 2018, mutualisée avec la Compagnie Manie (cirque), dont les locaux se trouvent situés dans le même bâtiment et avec qui elle entretient déjà d'étroites relations. Ce poste de « chargée d'administration et de production » interviendra sur les activités d'accompagnement des compagnies, qui ont

²⁸³ Site du Mouvement associatif.

Disponible sur : <http://lemouvementassociatif-centre.org/actualites/article/mutualisation-ou-groupement-employeurs-quelles-differences>

²⁸⁴ *Ibid.*

²⁸⁵ *Ibid.*

²⁸⁶ LA NACRE. *La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel* [en ligne : consulté le 15/07/2018], 2009. p. 4.

Disponible sur : http://www.la-nacre.org/fileadmin/user_upload/Ressources_et_documentation/Mutualisation_Emplois.pdf

vocation à se développer afin de rendre le modèle socio-économique de la structure plus viable, comme je l'ai exposé précédemment.

Toutefois, certaines mises en garde doivent être observées afin que le fonctionnement du GE reste viable : il est ainsi préconisé qu'un GE se construise « sur des connivences, des habitudes de travail, des identités de vue entre les adhérents²⁸⁷ ». De plus, la question de la gouvernance (notamment le rôle du bureau et du CA du GE) est primordiale, et, enfin, la mise en route de ce type de projet doit être précédée d'un important travail de réflexion portant sur les « modes de management de chaque structure, [les] besoins qualitatifs et quantitatifs en personnel au sein de chacune d'entre elles, [et les] calendriers de mise à disposition²⁸⁸ ». Or, ces pratiques « ne correspond[ent] pas forcément aux approches habituelles de nos entités²⁸⁹ », c'est pourquoi il convient de rester vigilant quant à ces quelques points.

Ainsi, du fait des nombreux avantages présentés par la mutualisation (accès à davantage de ressources, diminution de la précarité des emplois, et surtout création de synergies et d'échanges entre les acteurs de la vie associative), les députés Françoise Dumas et Alain Bocquet, dans leur *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif*, mais aussi les députés Marie-Georges Buffet et Pierre-Alain Raphan dans leur rapport publié suite à la « Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives » recommandent vivement d'encourager ces initiatives et de mettre en place des moyens afin que les associations puissent être accompagnées dans cette démarche.

Dans la dernière partie de ce mémoire, je me suis consacrée à examiner les perspectives qui se dessinent aujourd'hui pour les associations employeuses du spectacle vivant à l'image de CirQ'ônflex, au sujet de leurs ressources humaines, de leurs sources de financement et de leurs relations avec d'autres entités. À propos de cette première thématique, aujourd'hui, des dispositifs d'accompagnement, à l'image des DLA, existent et permettent à ces structures de dépasser de nombreux obstacles (concernant la formation des dirigeants associatifs, le bénévolat ou la création d'emplois salariés) ; toutefois, ils sont encore trop peu nombreux au vu du nombre d'associations nécessitant d'être soutenues. En matière de financement, les associations sont encouragées à s'ouvrir aux financements privés, *via* le mécénat ou la collecte de dons, ou à développer des activités plus lucratives, dans une démarche entrepreneuriale leur permettant dans certains cas de se rapprocher des modèles socio-économiques de l'ESS. Néanmoins, l'exploration de ces nouvelles pistes de financement nécessite du temps ainsi que des salariés disposant de compétences

²⁸⁷ LA NACRE. *La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel*, op. cit. p. 4.

²⁸⁸ *Ibid.* p. 5.

²⁸⁹ *Ibid.*

spécifiques. De plus, ces voies ne paraissent pas appropriées pour tous les champs d'activités, notamment pour le spectacle vivant. Par conséquent, dans le but de dépasser ces problématiques persistantes, il semble pertinent d'encourager la coopération entre les associations, notamment les petites structures, qui, en co-construisant des projets avec d'autres entités, et en mutualisant leurs moyens, sont à même de développer leurs activités dans de meilleures conditions, voire de les pérenniser. À l'issue de ce travail, il apparaît de plus que les associations sont tributaires du politique et de la législation, et que le rôle de l'État est par conséquent primordial quant à leur avenir, c'est pourquoi le dialogue entre associations et pouvoirs publics devrait être renforcé. En ce sens, le cabinet KPMG, dans son *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs*, préconise de « systématiser la consultation préalable du secteur associatif²⁹⁰ » dans l'élaboration des politiques publiques.

²⁹⁰ KPMG. *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, op. cit. p. 73.

Conclusion

Le stage que j'ai effectué à CirQ'ônflex - plateforme pour le cirque actuel à Dijon, en tant qu'assistante de production, constitue l'aboutissement de mon master « Diffusion de la culture » et de mon cursus universitaire. Au cours de ces six mois passés aux côtés de toute l'équipe de cette structure, des missions variées m'ont été confiées et elles ont contribué grandement à enrichir ma formation. Grâce à l'attention et à la confiance dont j'ai bénéficié, j'ai assumé de réelles responsabilités et développé des compétences et des savoir-être qui me seront utiles dans mon parcours professionnel. À l'issue de cette expérience, je suis ainsi confortée dans mon choix d'orienter ma carrière dans le champ du spectacle vivant, ce dernier étant vecteur de découvertes, de rencontres, d'apprentissage, de réflexion et de partage.

Dans le cadre de mon stage, j'ai pu observer de près le fonctionnement d'une structure culturelle associative. J'ai ainsi été sensibilisée aux enjeux auxquels CirQ'ônflex est confrontée dans l'exercice quotidien de ses activités, notamment un manque général de moyens qui la conduit à rechercher des solutions alternatives pour mener à bien ses projets. Par conséquent, j'ai décidé d'aborder la problématique suivante dans la seconde partie de ce mémoire : « Le modèle socio-économique de CirQ'ônflex, une association culturelle employeuse : analyse, problématiques et perspectives ». J'ai choisi de construire chaque étape de ma réflexion en examinant trois thématiques : les ressources humaines, les modes de financement et les relations avec d'autres entités. Dans un premier temps, à partir de cette trame, j'ai présenté de manière détaillée le mode de fonctionnement de CirQ'ônflex. Ensuite, à la lumière de cette analyse, je me suis concentrée sur les problématiques impactant le modèle socio-économique de cette structure, et, plus généralement, des associations employeuses œuvrant dans le même champ d'activités, qui sont confrontées à de nombreux obstacles dans la réalisation de leurs projets (problèmes de gouvernance, difficultés dans le recrutement de salariés et la pérennisation de ces emplois, manque de financements, hausse de la concurrence entre structures, etc.). Enfin, j'ai procédé à l'examen des perspectives qui s'ouvrent pour ces associations : aujourd'hui, des dispositifs d'accompagnement existent pour aider les acteurs de la vie associative à développer leurs activités et à s'adapter aux transformations structurelles et conjoncturelles dont ils dépendent, par la mise en place de solutions concernant le recrutement de bénévoles, la recherche de fonds privés, le rapprochement avec l'ESS ou la mutualisation de personnel et d'outils de travail avec d'autres structures.

À l'issue de ce mémoire, il apparaît que les associations sont nécessairement amenées à évoluer afin que leurs projets puissent perdurer. Si les perspectives évoquées peuvent être soumises à un examen critique, il est difficile de déterminer si leur impact sera négatif ou positif sur l'ensemble

des associations culturelles employeuses, d'autant plus que chaque structure a sa propre singularité. Malgré la conjoncture difficile que connaissent les associations, notamment dans le champ culturel, les porteurs de ces projets, animés par les valeurs qu'ils défendent, restent déterminés à réinventer perpétuellement le modèle socio-économique de leurs structures, afin de s'adapter aux changements intervenant dans les champs culturel, politique, économique ou encore sociétal qui impactent leurs activités, afin de faire perdurer ces dernières. Ainsi, je souhaite conclure ce mémoire en réaffirmant la richesse du tissu associatif en France, porté par des personnes de la société civile habitées par leurs convictions et qui s'investissent pour animer les territoires, créer des projets vecteurs de sens ou encore faire un pas vers autrui : au vu de tous ces bienfaits, il est important que les citoyens et le politique continuent de défendre le modèle associatif non-lucratif, qui bénéficie à l'ensemble de la société.

Bibliographie

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE. *Rapport d'activité 2016* [en ligne : consulté le 02/07/2018], 2016. 64 p.

Disponible sur : https://www.service-civique.gouv.fr/uploads/ressource_block/fb7654839e1d0c732f715b1d7b7b3093caee4bf6.pdf

ARC, Stéphanie. « L'attention, un bien précieux », *CNRS Le journal* [en ligne : consulté le 12/06/2018], 2014.

Disponible sur : <https://lejournal.cnrs.fr/articles/lattention-un-bien-precieux>

ARCHAMBAULT, Édith ; TCHERNONOG, Viviane. *Quelques repères sur les associations en France aujourd'hui* [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2012. 5 p.

Disponible sur : https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/divers/reperes_asso-paris_CPCA.pdf

BLANC, Yannick. « Les mutations de l'engagement bénévole », *Hommes et Libertés* [en ligne : consulté le 15/06/2018], 2016. 4 p.

Disponible sur : <https://www.ldh-france.org/wp-content/uploads/2016/04/H173-Dossier-2.-Les-mutations-de-lengagement.pdf>

BOCQUET, Alain ; DUMAS, Françoise. *Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle, de proposer des réponses concrètes et d'avenir pour que les associations puissent assurer leurs missions, maintenir et développer les emplois liés à leurs activités, rayonner dans la vie locale et citoyenne et conforter le tissu social* [en ligne : consulté le 13/06/2018], 2014. 204 p.

Disponible sur : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_enquete_difficultes_monde_as_sociatif.pdf

BOURON, Gaël ; COLIN, Bruno. *Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs* [en ligne : consulté le 08/06/2018], 2008. 67 p.

Disponible sur : http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2008_assos_culturelles_employeuses_rapport_complet_cnarculture_france.pdf

BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives* [en ligne : consulté le 25/06/2018], 2018. 27 p.

Disponible sur : <http://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffCult/Mission%20Flash%20emplois%20aid%C3%A9s%20assoc%20cult.pdf>

BUFFET, Marie-Georges ; RAPHAN, Alain. *Note de synthèse, Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives* [en ligne : consulté le 25/06/2018], 2018. 4 p.

Disponible sur : <http://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffCult/Note%20de%20synth%C3%A8se%20emplois%20aid%C3%A9s.pdf>

CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2011*, 2011. 14 p.

CIRQ'ÔNFLEX. *Rapport d'activités 2017*, 2017. 17 p.

COMMUNAUTÉ URBAINE DU GRAND Dijon. *Contrat de Ville 2015-2020* [en ligne : consulté le 02/06/2018], 2015. 212 p.

Disponible sur : <https://www.metropole-dijon.fr/Services-et-missions/Solidarite-et-cohesion-sociale/Contrat-de-ville-2015-2020>

CONSEIL GÉNÉRAL DE GIRONDE. *Associations culturelles, coopérer et mutualiser, expériences et repères* [en ligne : consulté le 15/07/2018], 2008. 107 p.

Disponible sur : http://federonslesgeculture.com/wp-content/uploads/guide_repere_gironde.pdf

CRESS POITOU-CHARENTES ; L'A. AGENCE CULTURELLE DU POITOU-CHARENTES. *Culture et économie sociale et solidaire* [en ligne : consulté le 15/07/2018], 2014. 36 p.

Disponible sur : <http://www.la-nouvelleaquitaine.fr/culture-et-economie-sociale-et-solidaire-ess>

DEROIN, Valérie. *Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles* [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2014. 12 p.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2018/Emploi-benevolat-et-financement-des-associations-culturelles-CC-2014-1>

DIDIER CHAMPAGNE, Juliette. « Mutations de l'engagement : un changement de rapport au temps ? », *Mécènes* [en ligne : consulté le 17/06/2018], 2014. 2 p.

Disponible sur : <https://recherches-solidarites.org/media/uploads/mutation-de-l-engagement.pdf>

DIJON MÉTROPOLE. *Contrat de ville 2015-2020, Appel à projets 2018, Notice explicative* [en ligne : consulté le 06/06/2018], 2018. 5 p.

Disponible sur : <https://www.metropole-dijon.fr/Services-et-missions/Solidarite-et-cohesion-sociale/Appel-a-projets-du-Contrat-de-ville-2018>

DORNY, Serge ; MARTINELLI, Jean-Louis ; METZGER, Hervé-Adrien ; MURAT, Bernard. *Financement du spectacle vivant. Développer, structurer, pérenniser* [en ligne : consulté le 26/05/2018], 2012. 77 p.

Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Missions/FINANCEMENT-DU-SPECTACLE-VIVANT-DEVELOPPER-STRUCTURER-PERENNISER>

HEARN, Steven ; SABY, Olivier. *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France* [en ligne : consulté le 04/07/2018], 2014. 69 p.

Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/rapport-developpement-entrepreneuriat-dans-secteur-culturel>

JEANNIN, Ophélie. *Le crowdfunding, triomphe ou faillite de la culture ?* [en ligne : consulté le 06/07/2018], 2013. 20 p.

Disponible sur : https://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/Focus_sur_Le_crowdfunding.pdf

KPMG. *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations* [en ligne : consulté le 05/06/2018], 2017. 122 p.

Disponible sur : <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiques-associatifs-public-externe.pdf>

LA NACRE. *La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel* [en ligne : consulté le 15/07/2018], 2009. 7 p.

Disponible sur : http://www.la-nacre.org/fileadmin/user_upload/Ressources_et_documentation/MutualisationEmplois.pdf

LANGLAIS, Jean-Louis. *Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations* [en ligne : consulté le 05/07/2018], 2008. 62 p.

Disponible sur : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_langlais.pdf

LATARGET, Bernard ; RIO, Carol. *Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire* [en ligne : consulté le 28/06/2018], 2018. 47 p.

Disponible sur : <http://www.llelabo-ess.org/rapprocher-la-culture-et-l-economie-sociale-et.html>

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF. *Les associations face aux mutations : subir, réagir, agir... ?* [en ligne : consulté le 15/06/2018], 2015. 13 p.

Disponible sur : <https://enigmes.hypotheses.org/files/2016/03/Les-associations-face-aux-mutations-Confe%CC%81rence-re%CC%81gionale-vie-associative.pdf>

LE RAMEAU. *Modèles socio-économiques associatifs* [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2018. 14 p.

Disponible sur : <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/02/LR-UNAHJ-S%C3%A9minaire-MSE-01-2018.pdf>

NAVES, Marie-Cécile ; LEMOINE, Sylvain. *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat, Note d'analyse n°241 du Centre d'analyse stratégique* [en ligne : consulté le 12/07/2018], 2011. 12 p.

Disponible sur : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na-qsociales-241-der_0.pdf

OPALE. *Accompagnement DLA et enjeux du secteur culturel* [en ligne : consulté le 17/06/2018], 2017. 15 p.

Disponible sur : <http://opale.asso.fr/article627.html>

OPALE. « Actualité des aides à l'emploi » [en ligne : consulté le 03/07/2018], 2018.

Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article655.html>

OPALE. *Enjeux et clefs d'analyse des structures culturelles* [en ligne : consulté le 18/06/2018], 2016. 94 p.

Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article598.html>

OPALE. « Historique et évolution des aides à l'emploi dans le secteur culturel » [en ligne : consulté le 11/06/2018], 2018.

Disponible sur : <http://www.opale.asso.fr/article247.html>

SAMUEL, Laurent. « Quatre modèles économiques des associations 1901 » [en ligne : consulté le 03/06/2018], 2008.

Disponible sur : <http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/quatre-modeles-economiques-des-associations-1901/>

SCHWEICH, Fanny. *Gérer une association culturelle*. Nantes : La Scène, 2018. 290 p.

TCHERNONOG, Viviane ; VERCAMER, Jean-Pierre. *Les associations entre mutations et crise économique, État des difficultés* [en ligne : consulté le 14/06/2018], 2012. 28 p.

Disponible sur : <https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/dossier-associations-mutation-crise-economique.pdf>

THOMA, Elisa. *Quel futur pour le spectacle vivant dans une économie en pleine mutation ?* Grenoble : Université Stendhal, 2015. 115 p.

VACHET, Jérémy. « Financement participatif de la culture : une alternative... pour qui ? », *Actualité* [en ligne : consulté le 06/07/2018], 2018.

Disponible sur : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/financement-participatif-de-la-culture-une-alternative-pour-qui/87010>

VILLE DE DIJON. *Notice explicative sur l'analyse des subventions aux associations* [en ligne : consulté le 06/06/2018], 2017. 5 p.

Disponible sur : <https://www.dijon.fr/Dijon-au-quotidien/Associations/Demandes-de-subventions>

Sitographie

Associations.gouv [consulté le 06/07/2018] :

<https://www.associations.gouv.fr/>

L'associathèque - site d'informations et de services dédiés aux associations, portés par le Crédit Mutuel [consulté le 14/06/2018] :

<https://www.associatheque.fr/fr/index.html>

Avise - Portail du développement de l'économie sociale et solidaire [consulté le 16/07/2018] :

<https://www.avise.org/>

Centre national des ressources textuelles et lexicales [consulté le 13/07/2018] :

<http://www.cnrtl.fr/>

La Cité de la musique - Philharmonie de Paris [consulté le 10/06/2018] :

<https://philharmoniedeparis.fr/>

Le Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté [consulté le 06/06/2018] :

<https://www.bourgognefranche-comte.fr/>

Le Conseil départemental de Côte-d'Or [consulté le 08/06/2018] :

<https://www.cotedor.fr/>

Dispositif local d'accompagnement [consulté le 06/07/2018]:

<http://www.info-dla.fr/>

Le Labo de l'économie sociale et solidaire [consulté le 12/07/2018] :

<http://www.lelabo-ess.org/>

Ministère de la Cohésion des territoires [consulté le 15/06/2018] :

<http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/>

Ministère de la Culture [consulté le 06/06/2018] :

<http://www.culture.gouv.fr/>

Ministère du Travail [consulté le 12/07/2018] :

<http://travail-emploi.gouv.fr/>

Le Mouvement associatif [consulté le 22/06/2018] :

<https://lemouvementassociatif.org/>

L'Office national de diffusion artistique (ONDA) [consulté le 08/06/2018]:

<http://www.onda.fr/>

OPALE - Culture et économie sociale et solidaire [consulté le 17/06/2018] :
<http://www.opale.asso.fr/>

Le plus petit cirque du monde [consulté le 09/07/2018] :
<http://www.lepluspetitcirquedumonde.fr/>

Sénat [consulté le 20/06/2018] :
<http://www.senat.fr/>

Service public [consulté le 06/07/2018] :
<https://www.service-public.fr/>

Vie publique [consulté le 08/07/2018] :
<http://www.vie-publique.fr/>

Glossaire

Catering : terme de langue anglaise signifiant « restauration ».

Charges : en comptabilité, une charge désigne une sortie d'argent, une dépense.

Crowdfunding : terme anglais signifiant « financement par la foule », et qui équivaut en français à « financement participatif ».

Flyer : terme de langue anglaise désignant un support de communication imprimé, prenant la forme d'un prospectus.

Master class : terme de langue anglaise renvoyant à un cours ou un stage assuré par une personne spécialiste de sa discipline.

Produits : en comptabilité, un produit désigne une entrée d'argent, une recette.

Ressources propres : les ressources propres correspondent aux ressources générées par l'activité de l'association (vente de biens et services, cotisations des membres, etc.) à la différence des subventions par exemple.

Run : terme de langue anglaise désignant une « course ».

Teaser : terme de langue anglaise désignant l'équivalent d'une « bande annonce » pour un spectacle.

Sigles

ADAMI : Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes

AéMD : Association des étudiants du master diffusion

AG : Assemblée générale

CA : Conseil d'administration

CAE : Coopératives d'activités et d'emploi

CCNEAC : Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles

CDD : Contrat à durée déterminée

CDDU : Contrat à durée déterminée d'usage

CDI : Contrat à durée indéterminée

CDN : Centre dramatique national

CGET : Commissariat général à l'égalité des territoires

CICE : Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

CITS : Crédit d'impôt de la taxe sur les salaires

CNAR : Centre national des arts de la rue

CRIB : Centre de ressources et d'informations des bénévoles

CROUS : Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CUCS : Contrat urbain de cohésion sociale

CUI-CAE : Contrat unique d'insertion - Contrat d'accompagnement dans l'emploi

DDCS : Direction départementale de la Cohésion sociale

DLA : Dispositif local d'accompagnement

DRAC BFC : Direction régionale des Affaires culturelles de Bourgogne-Franche-Comté

EAC : Éducation artistique et culturelle

ECTS : *European Credits Transfer System*

ESS : Économie sociale et solidaire

ETP : Équivalent temps plein

FDVA : Fonds de développement de la vie associative

FONJEP : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

FONPEPS : Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle

GE : Groupement d'employeurs

HCVA : Haut Conseil à la vie associative

IUP : Institut universitaire professionnalisé

LAB : Liaison Arts Bourgogne

MAIA : Missions d'accueil et d'information des associations

ONDA : Office national de la diffusion artistique

PAPS : Point d'alerte et de premiers secours

PME : Petites et moyennes entreprises

PNAC : Pôle national des arts du cirque

PEC : Parcours - emploi - compétences

SACEM : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique

SACD : Société des auteurs et compositeurs dramatiques

SARL : Société à responsabilité limitée

SCC : Syndicat des cirques et compagnies de création

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SCOP : Société coopérative et participative

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance

SPEDIDAM : Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes

SPRD : Société de perception et de répartition des droits d'auteur

TPE : très petites entreprises

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

VAE : Validation des acquis par l'expérience

Table des illustrations

Figure 1 : Présentation de la programmation de l'édition 2018 du festival Prise de CirQ'.....	12
Figure 2 : Présentation de la programmation de l'édition 2018 des Attractions.....	13
Figure 3 : Présentation de la programmation proposée par CirQ'ônflex dans le cadre de Jours de Fête à Fontaine d'Ouche.	16
Figure 4 : Fiche de poste détaillant les missions du poste d'assistant.e de production	21
Figure 5 : Plan présentant les différents espaces du festival au Jardin de l'Arquebuse.	29
Figure 6 : Schéma présentant les trois leviers sur lesquels se fonde le modèle socio-économique des associations	36
Figure 7 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2017 : tableau présentant les charges	52
Figure 8 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2017 : tableau présentant les produits	53
Figure 9 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2016 : tableau présentant les charges	57
Figure 10 : Budget réalisé de CirQ'ônflex en 2016 : tableau présentant les produits	58
Figure 11 : Budget prévisionnel de CirQ'ônflex en 2018 : tableau présentant les charges	59
Figure 12 : Budget prévisionnel de CirQ'ônflex en 2018 : tableau présentant les produits	60
Figure 13 : Classement présentant les difficultés auxquelles sont confrontées les associations	65

Table des annexes

Annexe 1 : Communiqué de presse réalisé pour la journée de rencontre professionnelle organisée par CirQ'ônflex le jeudi 19 avril 2018	119
Annexe 2 : Exemple d'une feuille de route, pour la compagnie Les Frères Troubouch.....	120
Annexe 3 : Compte rendu de la journée de rencontres professionnelles organisée par CirQ'ônflex le 19 avril 2018	121
Annexe 4 : Grille des salaires de la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC), adoptée le 1 ^{er} juillet 2017.....	132

Annexes

Annexe 1 : Communiqué de presse réalisé pour la journée de rencontre professionnelle organisée par CirQ'ônflex le jeudi 19 avril 2018



RENCONTRE PROFESSIONNELLE

CIRQUE EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ ÉTAT DES LIEUX ET DYNAMIQUES D'AVENIR

Dans le cadre de son festival Prise de CirQ' et suite à la réalisation d'un état des lieux de la filière cirque en Bourgogne-Franche-Comté¹, CirQ'ônflex organise une journée de rencontre professionnelle le jeudi 19 avril à Dijon, en partenariat avec le Théâtre Mansart et le réseau Affluences.

COMMUNIQUÉ DE PRESSE FÉVRIER 2018

Le festival, qui se déploiera du 11 au 24 avril dans toute la métropole dijonnaise fête sa dixième édition cette année. Devenu un rendez-vous culturel de référence et structurant à l'échelle régionale, rassemblant chaque année plus de 5 000 spectateurs, il constitue le cadre idéal pour réunir les professionnels de Bourgogne-Franche-Comté et des régions limitrophes.

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

MATINÉE

Au Théâtre Mansart à Dijon

9h30-10h : accueil des participants

10h-11h : présentation synthétique de l'État des lieux du cirque en Bourgogne-Franche-Comté réalisé en 2016-2017 par CirQ'ônflex, avec le soutien de la DRAC BFC.

11h-13h : Table ronde « Quelles dynamiques collectives pour le cirque en Bourgogne-Franche-Comté ? »

À PARTIR DE 15H30

Parcours de spectacles au Jardin de l'Arquebuse à Dijon

15h30 : **Libreté** / Muchmuche company [cie de BFC]

17h : **Mavara** / Chiara Marchese

19h : **Là !** / Cirque Rouages (étape de création)

20h30 : **Here and now** / Jean-Charles Gaume - Cie Inhérence [cie de BFC]

Programme détaillé de la journée disponible en mars 2018.

¹ Le cirque actuel en Bourgogne-Franche-Comté. Acteurs et dynamiques. État des lieux de la filière régionale 2016-2017. CirQ'ônflex, avec le soutien de la Drac Bourgogne-Franche-Comté, publication 2018.



Contacts presse :

Anne-Laure Léonard
09.81.98.30.54
06.07.82.70.49
communication@cirqonflex.fr
www.cirqonflex.fr



RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS

Natan Jannaud
contact@cirqonflex.fr
09 81 98 30 54

www.cirqonflex.fr



FEUILLE DE ROUTE

Les Frères Troubouch

Arrivée

Mardi 10 avril vers 22h30 directement au gîte

Départ

Lundi 16 avril l'après-midi

Hébergement

54 rue du Fort de la Motte Giron 21000 Dijon
Contact : **Titi 06 85 52 08 05**

Draps et serviettes de toilettes fournis. Parking fermé et sécurisé.

Catering

	Midi	Soir
Mardi 10 avril		Défraiment
Mercredi 11 avril	Livraison à Longvic	Défraiment
Jeudi 12 avril	Défraiment	Défraiment
Vendredi 13 avril	Livraison à Quetigny	Défraiment
Samedi 14 avril	Défraiment	Jardin de l'Arquebuse
Dimanche 15 avril	Livraison à Chenôve	Jardin de l'Arquebuse
Lundi 16 avril	Défraiment	

Les jours de jeu, les repas sont livrés à 12h.
Jardin de l'Arquebuse (repas avec toute l'équipe du festival) : 7 rue du Jardin des Plantes, 21000 Dijon, entre 12h et 14h et entre 19h et 21h

Dates, heures & lieux des représentations

- Mercredi 11 avril : montage : à partir de 9h / spectacle : 15h
Cours de l'école élémentaire Maurice Mazué, 28bis Rue d'Ouges, 21600 Longvic
Repli : Gymnase P.Bessièrre, rue du Docteur Rollin à Longvic, 21600 Longvic
Contact: Christophe 06 66 28 63 92
- Vendredi 13 avril : montage : à partir de 9h / spectacle : 15h
Espace Mendès France - 8 rue des Vergers, 21800 Quetigny
Repli : Gymnase Mendès France - 8 rue des Vergers, 21800 Quetigny
Contact: Jean-Sylvain 06 08 35 04 50
- Dimanche 15 avril : montage : à partir de 10h / spectacle : 16 h
Le Mail : Place Caluche, 21300 Chenôve
Repli : Le Cèdre - 5B Rue Armand Thibaut, 21300 Chenôve
Contacts: Helen 06 78 22 18 47

Projet en maison d'arrêt

- Jeudi 12 avril :
Matin : rdv à 8h30 - atelier de 9h à 10h30
Après-midi : rdv à 14h20 pour un extrait du spectacle et une discussion de 14h45 à 16h20
- Lundi 16 avril :
Matin : rdv à 8h30 - atelier de 9h à 10h30

Maison d'arrêt - 72 bis rue d'Auxonne, 21000 Dijon
Contact: Anne-Laure 06 85 64 92 51

N.B : pièces d'identité indispensables.

Contacts

Coordination générale Natan Jannaud : **06 07 83 74 13**
Accueil artiste Clara Feyerberg : **06 61 45 99 70**
& Estelle Jambon **07 81 96 13 37**
Action culturelle Anne-Laure Léonard : **06 85 64 92 51**

CIRQUE EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ : QUELS RÉSEAUX ET DYNAMIQUES COLLECTIVES ?

COMPTE RENDU DE LA TABLE-RONDE

Journée professionnelle du 19 avril 2018

Organisée par *CirQ'ônflex* – plateforme pour le cirque actuel avec le Théâtre Mansart à Dijon



7 allée de Saint-Nazaire
21 000 Dijon
09.81.98.30.54
06.07.82.70.49
contact@cirqonflex.fr
www.cirqonflex.fr



RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ

Côte
d'Or

Dijon



Compte rendu de la Table-ronde du 19 avril 2018 - CirQ'ônflex / Dijon **1**

INTRODUCTION

Le 19 avril 2018, CirQ'ónflex a organisé une **journée professionnelle** s'adressant aux nombreux acteurs engagés dans le développement du cirque (plus particulièrement en Bourgogne-Franche-Comté), en partenariat avec le Théâtre Mansart et le réseau Affluences. Cette journée s'est inscrite à la suite de **l'État des lieux de la filière circassienne régionale** réalisé par CirQ'ónflex avec le soutien de la DRAC Bourgogne-Franche-Comté (BFC). Elle souhaitait commencer à aborder certaines problématiques identifiées pour le cirque au niveau régional.

79 acteurs artistiques, culturels et institutionnels, ont ainsi participé à cette journée (cf. liste en annexe).

DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

Matinée : État des lieux et table ronde

- **Présentation par Natan Jannaud, de *l'État des lieux du cirque en Bourgogne-Franche-Comté* 2017**, réalisé par CirQ'ónflex, avec le soutien de la DRAC BFC.
- **Table ronde « Quels réseaux et dynamiques collectives pour le cirque en Bourgogne-Franche-Comté ? »**

Intervenants :

- Didier Patard - cofondateur du **réseau Grand CIEL** (ex-Cirque en Lorraine), directeur de Transversales (scène conventionnée cirque à Verdun), ex-président du **réseau national Territoires de cirque**
- Yannis Jean - délégué général du SCC (**Syndicat des cirques et compagnies de création**)
- Pascal Dorés - membre du **Club des 6** (réseau régional de soutien des arts de la rue), directeur de La Transverse (lieu de fabrique dédié aux arts publics)
- Mathilde Barraud-Touraine et Jérôme Sabre - trésorière et membre du CA d'**Affluences**, réseau de diffusion régional
- Stephan Hernandez - directeur du **Lab** (agence culturelle régionale)

Après-midi et soirée : Parcours de spectacles dans le cadre du festival *Prise de CirQ'*

- 15h30 *Libreté* • MuchmucheCompany
- 17h *Mavara* • Chiara Marchese [représentation annulée]
- 19h *Lá !* (avant-première) • Cirque Rouages
- 20h30 *Here & Now* • J.C Gaume - Cielnhérence



PRÉSENTATION ET TÉMOIGNAGES DES DIFFÉRENTS RÉSEAUX ET ORGANISMES COLLECTIFS



RÉSEAU AFFLUENCES

Mathilde Barraud-Touraine

Trésorière du réseau Affluences

Directrice du pôle actions culturelles de la Ville de Quetigny (21)



Affluences est une association créée en janvier 2011 à l'initiative de programmateurs et d'acteurs associatifs. Au départ, ce réseau concernait la région Bourgogne. Depuis janvier 2017, il s'est élargi à la grande région BFC. Selon les années, il compte entre 30 et 40 membres.

Point de départ de la création du réseau : constat établi sur le territoire régional avant-fusion (Bourgogne) : absence de coopération entre les acteurs culturels du spectacle vivant / présence sur le territoire de nombreuses compagnies créant des spectacles / mais ceux-ci sont pourtant peu diffusés en région et/ou sur un temps très court.

Actions du réseau : accompagner et soutenir des compagnies, par des campagnes de codiffusion par exemple, afin que les diffuseurs prennent connaissance du travail des compagnies. Cela a été le cas, par exemple, pour la Cie Manie pour trois de ses créations.

Engagement des membres d'Affluences bénévole : engagement important, demande du temps. Comptable du LAB qui fait la comptabilité un jour par semaine (salariée) et Elisabeth, membre du réseau, salariée de manière épisodique pour organiser les journées de rencontre.

Le réseau reçoit des financements de la DRAC BFC et du Conseil régional, ainsi que du Conseil départemental de la Côte-d'Or. Budget entre 45 et 55 000€ par an.

Jérôme Sabre

Membre du CA du réseau Affluences

Directeur du Théâtre de Beaune (21)

Fonctionnement administratif d'Affluences : réseau de diffuseurs (les compagnies et artistes n'en sont pas membres).

Le système de parrainage des projets : pour que son projet soit choisi et soutenu, une compagnie doit se trouver deux parrains parmi les programmateurs qui sont membres du réseau. Les parrains s'engagent à diffuser le spectacle et présentent le projet aux autres membres d'Affluences. Ça ne concerne que les spectacles en création. Le siège des compagnies doit être en BFC. Les spectacles choisis sont présentés à une journée de présentation. Chaque compagnie a environ 15 minutes, et tous les projets de toutes les compagnies doivent être présentés. Ensuite les membres du réseau ont trois mois pour décider s'ils s'engagent à diffuser un



3 CirQ'ónflex- Compte rendu de la journée professionnelle du 19 avril 2018

spectacle. Tous les projets diffusés sur au moins quatre lieux dans deux départements différents ont droit à l'aide Affluences (aide versée aux lieux pour prendre en charge une partie du prix de cession).

Avec l'ouverture sur la grande région, le nombre de diffuseurs et de compagnies a augmenté : 21 propositions de projets ont été présentées cette saison.

>>Aujourd'hui, les membres du réseau veulent développer autre chose car le temps de présentation des compagnies est très court (15 min), et ne permet pas de véritable échange avec les compagnies. Cette année, création de groupes de travail pour réfléchir à comment faire évoluer cette journée de présentation (la dédoubler ? cela paraît difficile car il faut réunir tous les membres qui sont bénévoles / ou création d'un comité, mais qui va sélectionner les projets ?).

Plus d'informations sur Affluences :
<http://www.le-lab.info/le-spectacle-vivant/reseaux-de-professionnels/affluences-un-reseau-de-programmateurs-bourguignons>

RÉSEAU GRAND CIEL (EX-CIRQUE EN LORRAINE)

Didier Patard

Cofondateur du réseaurégional Grand CIEL (Cirque en lien)
Ancien président du réseau national Territoires de cirque
Directeur des *Transversales*- scène conventionnée cirque à Verdun (55)

Territoires de cirque (réseau national)

Association fondée en 2004 qui ne cesse de s'agrandir depuis. Important que les réseaux soient connectés entre eux. Didier Patard occupe le poste de trésorier depuis mercredi 18 avril. Réseau porté par la volonté que les adhérents participent à l'émergence de leur énergie collective.

Grand CIEL (Cirque En Lien - Région Grand-Est)

Au départ il s'agissait du réseau CIEL (Cirque en Lorraine), désormais rebaptisé Cirque en lien.

Réseau créé en 2010. Association de structures et non de directeurs. Les structures sont bénévoles. 18 membres, qui se réunissent trois fois par an (souvent pas tous exactement présents).

Budget : environ 95 000€ par an. Initiative partie de cinq membres, qui a ensuite bénéficié du soutien de trois départements. Importance du soutien des tutelles pour la structuration du réseau.

L'enjeu de ce réseau : que les structures s'investissent dans le suivi du cirque de création. Parmi les membres, deux lieux complètement cirque sur 18, sinon, lieux pluridisciplinaires ouverts au cirque.

Fusion des régions > grands changements > ouverture aux nouveaux territoires depuis mai 2017.

Trois principaux axes de travail :

- **Soutien à la création** (sous conditions : il faut que le projet soit soutenu par un des membres du réseau) en répartissant l'argent confié pour du soutien à la production (pour une coproduction ou pour financer des temps de résidence).
- Environ 50 000€ sont répartis sur plusieurs projets par an, à destination de compagnies régionales ou d'ailleurs.
- **Chapiteau** : soutien d'au moins une création par an sous chapiteau et mise en place du « Printemps des chapiteaux » (engagement collectif à faire du cirque sous chapiteaux au printemps). Maintenant 23 communes font partie du programme, pour 30 ou 35 initiatives sous chapiteau. Création d'une dynamique collective autour de cette question du chapiteau, qui soulève de nombreuses problématiques (logistiques, techniques, etc.).
- **Conduite de réflexions transversales** sur des problématiques repérées dans l'environnement. Par exemple en 2013, schéma du cirque en Lorraine à la demande de la Région. À cette occasion ils ont repéré que dans toute la région Grand Est de l'époque, pas d'unité de préparation au concours des écoles supérieures > incidence sur la faiblesse du nombre de compagnies qu'il y avait en Lorraine (un peu moins vrai pour le Grand Est) > nombre de compagnies beaucoup plus faible qu'en BFC.

Axes de travail complémentaires :

- La pratique en amateur. Certaines écoles fonctionnent difficilement, parfois dans un isolement complet.
- Soutien aussi à la diffusion en salle dans certains cas. Fonctionnement : partage d'expertise : les membres discutent entre eux des projets, et répartissent collectivement les aides. C'est fastidieux mais indispensable pour que les projets soient partagés.

Plus d'informations sur les réseaux Grand CIEL et Territoires de cirque :
<http://cirqueenlorraine.wixsite.com/ciel/printemps-des-chapiteaux> et
<https://www.territoiresdecirque.com/>



CLUB DES SIX RÉSEAU DE SOUTIEN DES ARTS DE LA RUE EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Pascal Dores

Membre du Club des Six

Directeur de La Transverse - lieu de fabrique dédié aux arts publics à Corbigny (58)

La Transverse

Lieu qu'a ouvert à la fin 2011 : à l'époque la compagnie METALVOICE, une compagnie « art de la rue », cherchait un espace de travail à partager. Progressivement, choix d'un lieu, récolte de financements et transformation du bâtiment choisi. Compagnie qui travaillait sur des grosses formes et qui avait besoin d'un lieu vaste pour qu'il ressemble à la rue. Espace qui voulait se penser pour différentes disciplines, dont le cirque destiné à l'espace public.

Aujourd'hui, projet de soutien à la création pour des formes destinées à l'espace public. La Transverse accueille des projets en résidence tout au long de l'année : entre 8 et 15 projets à l'année, selon la taille des projets. Équipe de 3 personnes à l'année. Depuis l'origine du lieu (lancement d'activité fin 2012), un tiers des projets accueillis dans le lieu ont une orientation cirque. Travail aussi mené en lien avec le territoire. Travail entre les artistes et les publics.

Depuis 2017, lancement d'une saison à l'année avec trois communautés de communes : « SOAP » : scène ouverte aux arts publics. 4 propositions cirque sur 17 spectacles programmés.

Club des Six - Réseau de soutien aux arts de la rue en Bourgogne-Franche-Comté

Genèse : en 2015, suggestion de rapprochement avec les autres départements dans le cadre de la fusion des régions de la part de la conseillère théâtre de la DRAC Franche-Comté (Pascale Canivet) > tournée sur 2 jours pendant lesquels ils sont partis visiter les autres lieux de la nouvelle région > découverte du potentiel des lieux qui forment désormais le Club des Six. Besoin de visiter les lieux concrètement, matériellement (l'Abattoir, etc.) pour favoriser les échanges.

Objectifs : Réseau pour soutenir la création, accompagner le travail en cours dans chacune des structures.

Concrètement : soutien à la production.

Financement DRAC de 30 000€ et discussions depuis quelques mois avec le service culture de la Région BFC qui pourrait débloquer une subvention supplémentaire pour une aide à la diffusion.

Fonctionnement : pour l'instant, réunion une fois par an. Réseau informel, pas d'association officielle.

Chacun de leur côté, les « membres » reçoivent des demandes de soutien de la part de compagnies et ils sélectionnent des projets (trois par structure) qu'ils soumettent au Club des Six.



Critères :

- L'émergence (jeune compagnie et/ou nouvelle démarche artistique comme par exemple un artiste de plateau qui s'essaie à la rue),
- La création destinée à l'espace public dans ses spécificités,
- Proportion entre BFC et extérieur.

Puis : réunion, échange des avis, et les membres votent (à bulletin secret) > le projet qui récolte le plus de points est le premier accueilli. Puis définition des enveloppes attribuées aux autres projets en fonction de besoins, au fur et à mesure. Enveloppe totale de 30 000€ : cette année 4 projets soutenus. La condition c'est aussi que les projets circulent dans les lieux.

Plus d'informations sur le Club des 6 :
<http://www.labattoir.com/cnar/club-des-six/>

SCC - SYNDICAT DES CIRQUES ET DES COMPAGNIES DE CREATION

Yannis Jean

Délégué général

Présentation générale du SCC :

Organisation nationale qui a 20 ans et compte 125 personnes morales dont 11 compagnies, 10 bureaux de production, la Fédération française des écoles de cirque et quelques autres lieux. Les membres du syndicat se rassemblent autour de ses buts définis dans les statuts.

Fonctionnement par délégations régionales pour envisager les territoires dans leurs spécificités + travail sur une dimension nationale. Les adhérents s'organisent comme ils le souhaitent en région, en fonction des spécificités du territoire.

Les moyens : Yannis est salarié.

Premières ressources : cotisations des adhérents / subventions de la DGCA / FCAP (Fonds commun d'aide au paritarisme) issu des cotisations sociales

Le dialogue social est un endroit où on peut coconstruire. Il y a 20 ans, structuration des arts dits populaires qui se sont rassemblés dans des structures fédérales, ou, ici, en syndicat. Construction d'un droit conventionnel pour les artistes et les compagnies (employeurs), les acteurs de la formation professionnelle (Afdas, Audiens), les acteurs de la prévoyance (question de l'accident, du congé maternité) et des organismes sociaux (congé spectacles, etc.), les sociétés civiles (SACD, etc.) > Reconnaissance de l'artiste de cirque dans le code du travail > importance d'exister dans le droit pour faire valoir sa situation.



Travail par commissions œuvrant sur des thématiques décidées collectivement pendant les AG, pistes qui sont suivies pendant plusieurs années :

- **Question des politiques publiques** (ministère de la Culture et de la communication, des Transports, de l'Intérieur > questions liées à l'itinérance, la transition écologique) > le collectif essaie d'être force de proposition auprès des collectivités territoriales en fonction des territoires. Questions relatives au vocabulaire de la production : commission qui réfléchit à un glossaire pour partager un même vocabulaire (coproduction, résidence, artiste associé, etc.). Itinérance et question du chapiteau : l'itinérance est aussi un mode de vie. Le cirque symbolise un mode de vie nomade qu'ils veulent défendre. Outil chapiteau (lieu de diffusion) et choix artistiques, scénographie liée au chapiteau.
- **Question du parcours professionnel** (de la formation initiale à la transmission de l'outil). Il faut aussi former les chargés de diffusion.
- **Accompagnement juridique des adhérents** (prudhommes, question des impayés, etc.).
- **Égalité Femme-Homme.**
- **Sécurité et santé** : visite médicale, etc.
- **Spectacles équestres** : question spécifique, secteur qui se développe. Travail au développement d'une formation certifiante, des lieux qui accueillent les compagnies proposant des spectacles équestres, etc.
- **Lieux intermédiaires** : dans le cirque, sorte de vide entre les compagnies et les lieux labellisés, il manque un échelon de lieux intermédiaires. Les lieux ne doivent pas être modélisés mais différents, variés : accompagnement des compagnies, diffusion, production, résidences, etc.
- **Travail à la mutualisation d'outils de diffusion, à la paie, etc.** Réflexion sur la mutualisation concernant les assurances (des bureaux au convoi des chapiteaux).

Réaliser des études est indispensable pour pouvoir travailler sur une approche territoriale et être un interlocuteur pertinent auprès des pouvoirs publics. Importance de l'observation : bien connaître le secteur pour être pertinent.

Plus d'informations sur le SCC :
<https://www.compagniesdecreation.fr/>

LAB - LIAISONS ARTS BOURGOGNE **ASSOCIATION RESSOURCE RÉGIONALE POUR LE SPECTACLE VIVANT**

Stephan Hernandez
Directeur du LAB - Liaisons Arts Bourgogne

Présentation générale du LAB: le LAB a un lien avec les réseaux même s'il n'en est pas un. Il accompagne les réseaux mais aussi d'autres acteurs sur les questions de



méthodes, de processus (animation, intelligence collective, etc.) et d'évolution des acteurs dans l'écosystème.

1^{ère} étude cirque faite il y a quatre ans par CirQ'ónflex et le LAB.

Intervention : un regard sur la notion de « réseau ».

Il n'existe pas de définition de ce que sont les réseaux culturels, alors que c'est une pratique très importante dans le fonctionnement de notre secteur. « Réseau » est une sorte de mot-valise. De façon générale, il indique des entités qui sont en interconnexion. C'est aussi parfois un abus de langage qui permet de classer des acteurs qui n'ont pas forcément de pratiques communes (par exemple : le réseau de la danse est une façon de nommer les acteurs de la danse).

Différents types de réseaux sur la région ou dépassant la région: le Club des six (arts de la rue), la Féma (fédération des musiques actuelles), la PlaJe (jeune public), Quint'est, Affluences, le Collectif des marionnettistes et au-delà, des associations de professionnels (Affluences par exemple).

Dans le cirque, il y a peu de réseaux régionaux autonomes, en revanche, il existe des réseaux pilotés par des acteurs comme les PNAC (Circa par exemple). Le réseau de l'enseignement du cirque est, quand à lui, fédéré et structuré en différents cercles régions/national,... En BFC, comme dans la plupart des régions en France il n'y a pas vraiment de regard formalisé sur les réseaux, mais en réalité, ils apparaissent plutôt nombreux. Il est à noter que les acteurs BFC sont peu présents dans des réseaux nationaux ce qui est une particularité régionale.

La question du réseau est aussi de percevoir comment l'énergie collective émerge : par la mutualisation, par les projets partagés, par l'appartenance à des réseaux partagés, par des réflexions communes... Est-ce que les réseaux portent une pensée collective, est-ce qu'ils peuvent se mobiliser, est-ce qu'ils travaillent ensemble ?

Les réseaux que l'on pourrait qualifier de « plus intéressants » sont ceux qui développent plusieurs « zones relationnelles » entre leurs membres (réflexion commune + création d'événements partagés, observation + coopération, par exemple). C'est leur capacité à développer plusieurs actions en commun qui pourrait être un indicateur de leur solidité et de leur capacité à être des agents de la structuration d'un secteur.

Tentative de rangement des modèles de fonctionnement collectifs et réseaux : les plateformes, les réseaux, les collectifs, les fédérations, les corporations. Le choix du nom et donc du concept que l'on y associe n'est pas neutre :

- **Plateforme** : des acteurs qui se rassemblent dans une plateforme ne sont pas forcément homogènes. En revanche, ils partagent au moins un élément commun qui est l'objet de la plateforme (par exemple une plateforme pour l'éducation artistique et culturelle rassemblerait plusieurs types d'acteurs autour du sujet)
- **Réseau** : Un réseau est en général composé d'acteurs homogènes. La fonction première du réseau est l'interconnexion d'acteurs de même nature. En économie, le réseau a un effet régulateur : les acteurs communiquent



entre eux : le réseau permet des ajustements qui ne sont pas réglementés mais qui s'opèrent par effet de « contagion ». On peut imaginer qu'il en est de même dans le secteur culturel.

- **Corporation** : une corporation défend quelque chose qui relève de l'intérêt de ses propres adhérents avant tout.
- **Collectif** : les collectifs semblent plus hétérogènes mais ils portent une valeur implicite de solidarité entre les membres.
- >> Tous les groupements collectifs empruntent à ces différentes catégories.

Plus d'informations sur le LAB :

<http://www.le-lab.info/>

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Yanis Jean : le cirque, historiquement, se voit à l'échelle nationale voire internationale, ce qui peut expliquer que les réseaux transcendent les régions.

Didier Patard : c'est important d'avoir un objet commun à partager, le cirque. Un réseau se doit d'être solidaire. Le printemps des chapiteaux aide un spectacle à tourner dans des endroits où il ne pourrait pas le faire autrement.

Bruno Laronde - Président de la Fédération régionale des écoles de cirque (FREC) de Bourgogne : les fédérations régionales des écoles de cirque sont découpées en FREC qui ne correspondent plus aujourd'hui au nouveau découpage des régions. Historiquement, 6 écoles dans la FREC Bourgogne. Dans le Grand Est, la FREC compte 16 écoles : c'est une des plus grandes fédérations, qui recouvre un territoire très étendu. En Bourgogne, les écoles ne sont pas très éloignées. Peut-être que la Franche-Comté et la Bourgogne vont se rapprocher, ou que les écoles vont plutôt se regrouper autour de bassins et non des régions. Toutes les écoles de cirque ne sont pas fédérées.

Jérôme Thomas - directeur artistique de la compagnie ARMO - Jérôme Thomas, Administrateur pour le Cirque à la SACD : en 2011, la SACD a engagé une action avec les auteurs pour porter un nouvel éclairage sur les auteurs de cirque. Ce travail a posé la question de la transversalité des pratiques (danse, rue, théâtre, etc.). Il y a des répertoires existants et non un répertoire de la transversalité. La question de la transversalité est intégrée à chaque répertoire. En 2017, on dit « le » cirque et non les arts du cirque > importance de la terminologie. Employer simplement le terme « cirque » met en avant la notion d'écritures : écritures chorégraphiques, équestres, clownesques, jonglistiques, etc. Trois écritures principales aujourd'hui : jonglage, magie nouvelle, acrobatie. L'équestre doit être réellement soutenu. Autre combat : égalité entre auteurs et autrices.

Benjamin Cannelle - directeur artistique de la compagnie Jehol (25) : cirque équestre. Univers à part entière. Déploie que malheureusement le cirque équestre soit souvent présenté uniquement comme une charge supplémentaire.

Vincent Roche-Lecca - directeur du Théâtre de Bourg en Bresse (Scène conventionnée pour la marionnette et le cirque) : en Rhône-Alpes, 4 adhérents à Territoires de cirque (le festival des 7 collines, Les Subsistances, La Cascade et la structure dont il est directeur). Connexions avec le Groupe des 20 également.



Christiane Gibert - Présidente de l'Odysée du cirque (90) à Belfort : appartenance à un pôle économique important. Pas mal de petites écoles, et pas mal de chapiteaux aussi sur ce territoire : envie de travailler en réseau, mais comment ? Éloignement géographique > contrainte pour travailler ensemble, mais volonté de dépasser ces contraintes.



Marc Brillant - directeur artistique de la compagnie le Quatrième corollaire (89) à Auxerre : avec plusieurs personnes, il mène une réflexion sur un projet à bâtir ensemble. Question aujourd'hui : vaut-il mieux avoir un lieu identifié avec une thématique précise comme les marionnettes à Charleville ou un lieu pluridisciplinaire ? Demande leur avis aux institutionnels. Réponse de Yanis Jean (SCC) : sur les lieux intermédiaires, pas de modèle sur le fait d'être mono ou pluri disciplinaire, ce qui prévaut est le projet artistique porté, c'est ce qui fait la réussite du lieu. Mais il peut y avoir des orientations données par les partenaires publics.

Grégoire Cheynet - chargé de diffusion de la Cie Tempo (71) : se questionne sur le soutien apporté aux compagnies avec chapiteau. Réponse de Yanis Jean (SCC) : 2 réseaux chapiteaux : le SCC (un tiers des structures membres qui exploitent au moins un chapiteau) et le CITI (Centre international pour les théâtres itinérants > vocation plus théâtre et internationale).

Hyacinthe Reisch - Cie Hyaquadire-que (89) : quelle sera la suite de l'étude ? Réponse de Natan Jannaud (CirQ'ônflex) : l'idée de cette journée de rencontre professionnelle est que les participants puissent s'identifier et saisir les problématiques des uns et des autres, ensuite libre à chacun de se saisir des initiatives qui existent et/ou d'en initier de nouvelles. L'état des lieux se diffuse peu à peu, et l'idée est de mettre en route une démarche collective et collaborative. C'est aussi aux acteurs de s'appropriier les choses.

Compte-rendu réalisé par Estelle Jambon et Natan Jannaud (CirQ'ônflex)

Juin 2018



Annexe 4 : Grille des salaires de la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC), adoptée le 1^{er} juillet 2017

Grille des salaires bruts minima des catégories non artistes

pour un horaire mensuel de 151 h 40 (article X-4, filière administration, production, communication, relations publiques, action culturelle, technique)
 Accord des salaires 2017 applicable à partir du 1er juillet 2017 – signature le 1er juillet 2017 – grille mise à jour le 22 décembre 2017

	échelon 1	échelon 2	échelon 3	échelon 4	échelon 5	échelon 6	échelon 7	échelon 8	échelon 9	échelon 10	échelon 11	échelon 12
Groupe 1	3 239,56	3 336,74	3 433,93	3 531,12	3 628,30	3 725,49	3 822,68	3 919,86	4 017,05	4 114,24	4 211,42	4 308,61
Groupe 2	2 497,23	2 572,14	2 647,06	2 721,98	2 796,89	2 871,81	2 946,73	3 021,64	3 096,56	3 171,48	3 246,39	3 321,31
Groupe 3	2 289,96	2 358,66	2 427,36	2 496,06	2 564,76	2 633,45	2 702,15	2 770,85	2 839,55	2 908,25	2 976,95	3 045,65
Groupe 4	2 096,87	2 159,78	2 222,69	2 285,59	2 348,50	2 411,41	2 474,31	2 537,22	2 600,12	2 663,03	2 725,94	2 788,84
Groupe 5	1 744,85	1 797,19	1 849,54	1 901,88	1 954,23	2 006,58	2 058,92	2 111,27	2 163,61	2 215,96	2 268,30	2 320,65
Groupe 6	1 628,50	1 677,36	1 726,21	1 775,07	1 823,92	1 872,78	1 921,63	1 970,49	2 019,34	2 068,20	2 117,05	2 165,91
Groupe 7	1 571,23	1 618,36	1 665,50	1 712,64	1 759,77	1 806,91	1 854,05	1 901,18	1 948,32	1 995,46	2 042,59	2 089,73
Groupe 8	1 535,23	1 581,28	1 627,34	1 673,40	1 719,45	1 765,51	1 811,57	1 857,63	1 903,68	1 949,74	1 995,80	2 041,85
Groupe 9	1 480,27	1 524,68	1 569,09	1 613,49	1 657,90	1 702,31	1 746,72	1 791,13	1 835,53	1 879,94	1 924,35	1 968,76

Hausse du SMIC au 1er janvier 2018 : le Smic horaire est porté à 9,88 € et à 1498,50 € brut par mois (Smic mensuel base 35 h).

Le montant de 1480,27 € correspondant à l'échelon 1 du groupe 9 est automatiquement revalorisé en conséquence à 1498,50 € à partir du 1er janvier 2018.

MOTS-CLÉS : modèle socio-économique, culture, spectacle vivant, association, emploi, financement.

RÉSUMÉ : Ce mémoire de master 2 mention « Arts, lettres et civilisations » parcours « Diffusion de la culture » fait suite à un stage réalisé à CirQ'ônflex, une association implantée à Dijon ayant pour activités principales la diffusion de spectacles vivants, l'action culturelle et le soutien à la création. À partir de cette expérience concrète, ce travail a pour vocation d'interroger, plus largement, les modèles socio-économiques des associations culturelles employeuses, qui, bien qu'ils aient leurs particularités en fonction de la singularité de chaque structure, se distinguent de ceux des entreprises du secteur marchand de manière générale. À cette fin, ce mémoire présente en premier lieu les ressources de CirQ'ônflex, afin d'exposer de manière précise son fonctionnement, à partir de trois thématiques : les ressources humaines, les sources de financement et les relations avec d'autres entités. Puis, à partir des constats établis, il étudie les problématiques auxquelles se trouvent confrontées les associations fonctionnant de manière similaire à CirQ'ônflex et qui, induites par les transformations structurelles et conjoncturelles que connaissent les secteurs culturel et associatif, mettent parfois en péril le développement ou la poursuite de leurs activités. Enfin, il examine les perspectives qui s'offrent à ces structures, en interrogeant les possibilités d'évolution de leurs modèles socio-économiques.