

**Les différences dans les fondements et la mise en œuvre  
d'un Projet Artistique et Culturel dans une Scène  
Musiques Actuelles en Régie Personnalisée (SPIC) et  
une Scène de Musiques Actuelles en statut d'Entreprise  
Associative**

Yann Titelein

► **To cite this version:**

Yann Titelein. Les différences dans les fondements et la mise en œuvre d'un Projet Artistique et Culturel dans une Scène Musiques Actuelles en Régie Personnalisée (SPIC) et une Scène de Musiques Actuelles en statut d'Entreprise Associative. Gestion et management. 2012. dumas-00765254

**HAL Id: dumas-00765254**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765254>**

Submitted on 15 Dec 2012

**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.

*UFR de Sciences Économiques, sociales et de  
Gestion  
MASTER 2 Management des Entreprises de l'Économie  
Sociale*

---

Yann TITELÉIN

---

## **Les Différences dans les fondements et la mise en œuvre d'un Projet Artistique et Culturel**

**dans une Scène Musiques Actuelles en Régie Personnalisée (SPIC)**

**et**

**une Scène de Musiques Actuelles en statut d'Entreprise Associative**

Tutrice universitaire : ***Michèle SEVERS***

## Sommaire

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Introduction</b>   | <b>Page 3</b>  |
| <b>1. Des différences entre les deux structures économiques porteuses du projet.</b>                          | <b>Page 5</b>  |
| 1.1. Une différence de légitimité dans le temps, sur un territoire et sur le projet.                          | Page 5         |
| 1.2. Des valeurs revendiquées pour l'une et recherchées pour l'autre.   | Page 10        |
| 1.3. Deux modes de gestion et de gouvernance.   | Page 13        |
| <b>2. Influence sur les fondements du projet et sa mise en œuvre.</b>   | <b>Page 18</b> |
| 2.1. Gestion de l'indépendance du projet face aux financeurs politiques majoritaires.                         | Page 18        |
| 2.2. Un projet politique porté par les bénévoles contre une mission de service public porté par des salariés. | Page 21        |
| 2.3. Et dans la pratique, où sont les différences visibles de mise en œuvre du projet SMAC ?                  | Page 23        |
| <b>Conclusion.</b>  | <b>Page 26</b> |
| <i>Bibliographie</i>  | <i>Page 27</i> |

## Introduction.

L'industrie de la diffusion « des musiques actuelles »<sup>1</sup> a fortement évolué en 30 ans. La structuration et la professionnalisation de ce secteur sont indéniables. En témoigne l'histoire des lieux de diffusion que nous nommerons Scène de Musiques Actuelles<sup>2</sup> (SMAC). Elles sont parties d'un modèle que l'on appelle la SMAC de première génération portée de 1980 à 1995 par les milieux associatifs et de l'éducation populaire appelées les pionniers (la Maison Pour Tous d'Évreux et de Calais ou la Scène installées dans des squattes comme l'Usine de Reims). De 1995 à 2000, c'est l'arrivée des SMAC de deuxième génération comme le Florida à AGEN, qui mit en avant l'idée d'une professionnalisation du secteur et d'un besoin d'équipement approprié. Depuis 2005 (année d'ouverture de La Cartonnerie à Reims), la 3<sup>ème</sup> génération de lieu de diffusion voit le jour. Ce que certains appellent avec ironie les « Cathédrales des Musiques Actuelles » (L'autre Canal à Nancy, La Carène à Brest) sont des lieux de 1500 à 2000 places destinés à la pratique et la diffusion des musiques actuelles, regroupant en plus des activités de répétition et de documentation, de restauration et de bar, dans un lieu allant de 2000 m<sup>2</sup> à 6000 m<sup>2</sup>.

Ces lieux de 3<sup>ème</sup> génération sont comme leurs prédécesseurs, tous issus d'une revendication des publics et pratiquants professionnels et/ou amateurs des musiques actuelles d'un territoire. Contrairement à la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> génération de SMAC, elles ont été portées en majorité par des collectivités locales dans leur financement mais aussi en imposant un nouveau modèle de gestion de ces équipements : La Régie Personnalisée en service public industriel et commercial (SPIC).

Inconnu jusque là par le milieu des musiques actuelles, ce modèle amène alors de nombreux débats dans le milieu associatif concerné :

- Y a-t-il une uniformisation des SMAC en France ?
- Doit-on laisser partir ces activités de diffusion vers deux modèles économiques, celui de l'économie marchande et celui du secteur public ?
- Les musiques actuelles n'ont-elles pas perdu leur âme en entrant dans les politiques culturelles des collectivités ?

---

<sup>1</sup> Appellation donnée par le ministère de la culture pour les différents styles musicaux. Elles regroupent trois grandes familles musicales, à savoir la chanson, le jazz, les musiques amplifiées.

<sup>2</sup> Appellation donnée par le Ministère de la Culture pour l'octroi du label national SMAC.

Ces questionnements sont déjà longuement traités et encore à ce jour présents dans les débats des assemblées générales de la FEDUROK<sup>3</sup>. (Cf. bibliographie)

Ce qui est démontré, c'est que le secteur marchand considérant le projet d'une SMAC comme étant un marché comme un autre (Cf. l'avènement du modèle de diffusion de type ZENITH<sup>4</sup> dans les années 1990) et le secteur public avec ces nouvelles SMAC en Régie personnalisée, se partagent aujourd'hui majoritairement ce secteur du marché de la diffusion culturelle.

La bataille alors pour les associations est de retrouver une place sur ce marché, d'être de nouveau l'interlocuteur historique et incontournable pour les projets à venir ou en transformation.

Pour apporter une contribution à ce débat engagé par le syndicat Scène des Musiques Actuelles<sup>5</sup> (SMA) et la FEDUROK, je propose d'apporter la démonstration qu'il existe des différences dans les Projets Artistiques et Culturels (PAC) rédigés sur le modèle imposé par la Charte des SMAC<sup>6</sup>, dans leurs fondements et leurs mises en œuvre, selon s'ils sont portés par une entreprise associative ou par une régie personnalisée (SPIC).

**L'affirmation à démontrer est donc : Deux projets artistiques et culturels de SMAC, l'un porté par une Régie personnalisée, l'autre par une Association, présenteront des différences entre eux dans leurs fondements et dans leur mise en œuvre.**

Pour mener à bien cette démonstration, j'établirai, pour les deux types d'entreprises, les différences de légitimité sur un territoire et sur le projet, sur leurs valeurs et sur leur mode de gestion et de gouvernance. J'établirai ensuite le lien entre ces disparités et les différences dans les fondements et les mises en œuvre de ces projets artistiques et culturels.

---

<sup>3</sup> Association fédérant les lieux de diffusion de musiques actuelles.

<sup>4</sup> Marque de Salle de concert privée

<sup>5</sup> Syndicat regroupant les lieux de diffusion de musiques actuelles de l'économie sociale.

<sup>6</sup> Charte du Ministère de la Culture imposée aux lieux de diffusion voulant obtenir le « Label SMAC »

# **1 Des différences entre les deux structures économiques porteuses du projet.**

## **1.1. Une différence de légitimité dans le temps, sur un territoire et sur le projet**

En prenant comme date de référence l'ouverture d'une SMAC, nous constatons que ces deux structures économiques ne sont pas créées au même moment. L'association est souvent dans sa création bien antérieure au processus de création de la SMAC, l'autre est créée souvent dans l'année d'ouverture du lieu.

Dans la majorité des cas, **l'association** sera créée, comme « les Jardins Modernes » à Rennes ou « Musiques de nuit » à Bordeaux, avant même l'idée de création d'un lieu de diffusion. Ces associations voient les raisons de leurs créations dans des activités de diffusions artistiques et culturelles et/ou d'accompagnements artistiques. A travers une histoire sur un territoire, elles ont acquis une légitimité face au public mais aussi face aux institutions locales et régionales. Elles sont souvent à l'origine des réflexions menant à l'idée de la création d'une SMAC sur ce territoire. Quand cette idée se transforme en processus de **préfiguration**<sup>7</sup>, elles peuvent même être associées à la rédaction du cahier des charges (Le programme architectural<sup>8</sup>). Repérées comme les interlocuteurs experts des éventuels financeurs, elles seront naturellement désignées comme étant la **maîtrise d'usage**<sup>9</sup> de ce futur équipement.

A la prise de possession du lieu, les statuts seront modifiés avec l'ajout d'une nouvelle mission, celle de gérer et de faire vivre ce nouvel outil. Cet outil sera pour elles un moyen supplémentaire pour atteindre les buts fixés à l'origine de leur création et non pas une fin en soi. Elles devront, dans la majorité des cas, pour obtenir le droit de gérer cette SMAC, répondre et emporter **le marché public de délégation de service public**<sup>10</sup> (DSP). Cette étape sera d'ailleurs source d'incompréhension et de malaise sur un territoire si les collectivités confient la

---

<sup>7</sup> Étape d'étude, précédent le concours d'architecture, censé recenser les besoins et les traduire en un modèle technique du lieu.

<sup>8</sup> Cahier des charges techniques servant de base pour les concours architecturaux.

<sup>9</sup> Pouvoir donné aux (ou conquis par les) usagers d'un bien collectif pour participer à sa conception en exprimant leurs attentes et les savoirs tirés de leur expérience issue de cet usage ; elle complète de façon participative et démocratique les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre.

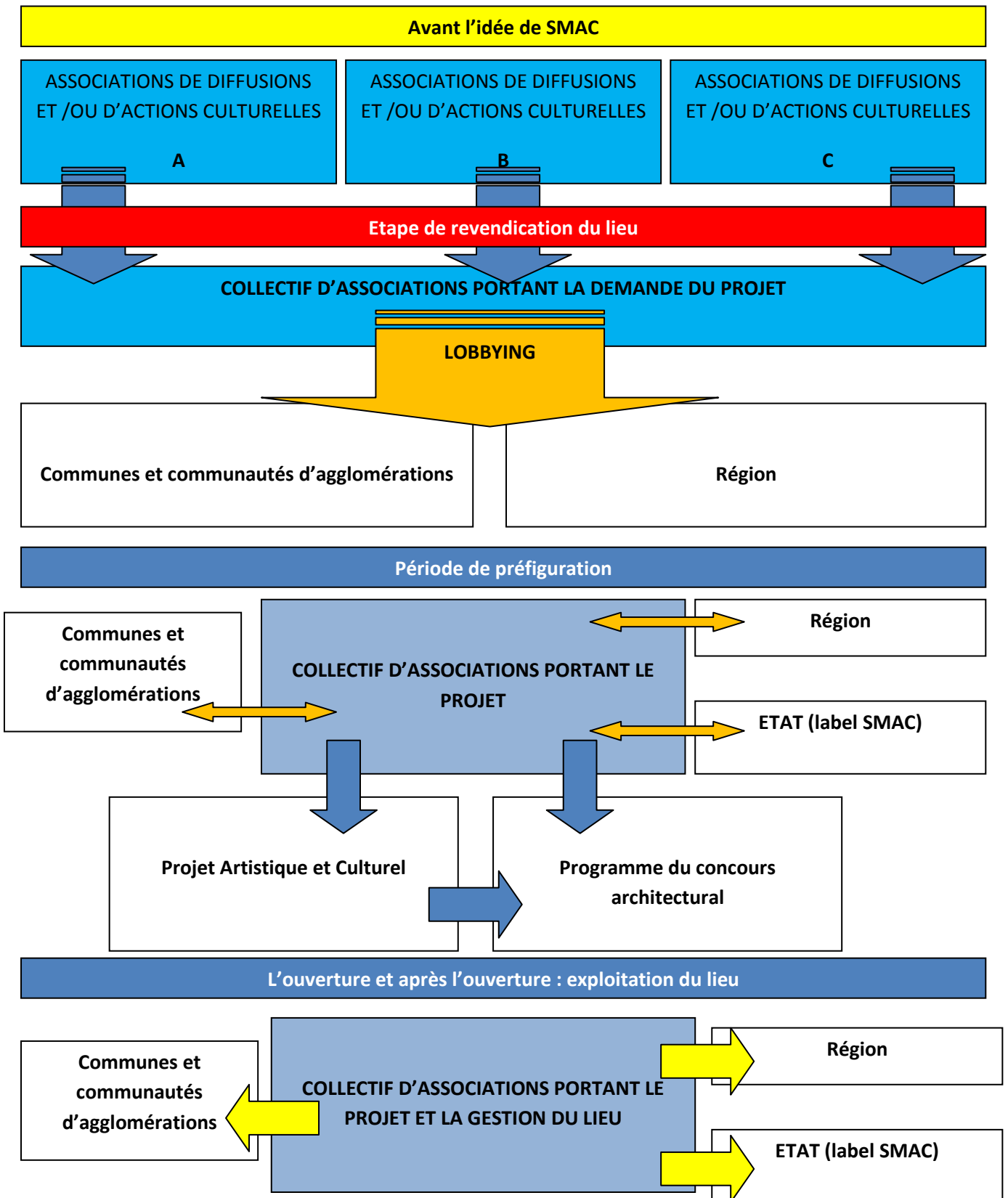
<sup>10</sup> Contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.

gestion du lieu à d'autres structures privées (de l'économie sociale ou de l'économie dite classique) n'ayant à aucun moment participé à la genèse du projet et même dans certains cas n'étant pas issues du territoire.

La volonté de plusieurs associations de mener à bien cette réflexion peut se transformer par la création de collectifs d'associations ayant un but commun, celui de se voir dotées d'un outil répondant à leurs besoins communs ou complémentaires. Ces structurations collectives de la demande permettent d'être, face aux politiques financeurs, une représentation réelle et complète des besoins. Face aux pouvoirs politiques s'exerce alors un effet lobbying plus important que celui développé par une association isolée

Ce collectif, lui même constitué en association, peut se voir confier la gestion du lieu. Aux éventuels appels d'offres de délégation de service public, cette structuration aura la possibilité de répondre avec plus de moyens, de ressources et de compétences.

Nous pouvons symboliser dans le temps le rôle de ces associations dans l'évolution du projet SMAC de la façon suivante :( source Y.TITELIN)





**La régie personnalisée** dotée d'une autonomie financière et juridique aura une histoire précédant l'ouverture du lieu, bien plus courte que l'association. Créée par la collectivité finançant en majorité le lieu, elle verra le jour bien après l'étape de revendication du lieu par les associations du territoire. Elle est souvent mise en œuvre dans l'année précédante celle de l'ouverture de la SMAC.

Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple de La Cartonnerie de Reims, exemple qui vaut pour la régie gérant la Caren à Brest mais aussi pour beaucoup d'autres SMAC gérées par une régie personnalisée. A l'origine des revendications de ce nouvel outil, il existait un lieu : « l'Usine », une association : « Azimut Projections ». Le lieu que cette association exploitera des débuts 1995 à 2002, est située dans une friche industrielle désaffectée. Les concerts se succèdent avec succès. Autour de ce projet associatif se développe une réelle dynamique autour des musiques actuelles sur l'agglomération rémoise. L'Usine devient mythique et, malgré les conditions techniques d'un autre âge, elle est un passage obligé pour la scène rock nationale et internationale. Cette association développe le festival hors les murs « Octobre Rock » qui, à chaque automne, fait vivre un public mais aussi une économie locale autour des musiques actuelles. En 2002, l'Usine est fermée pour des raisons officielles de sécurité du public et pour des raisons officieuses de spéculations immobilières.

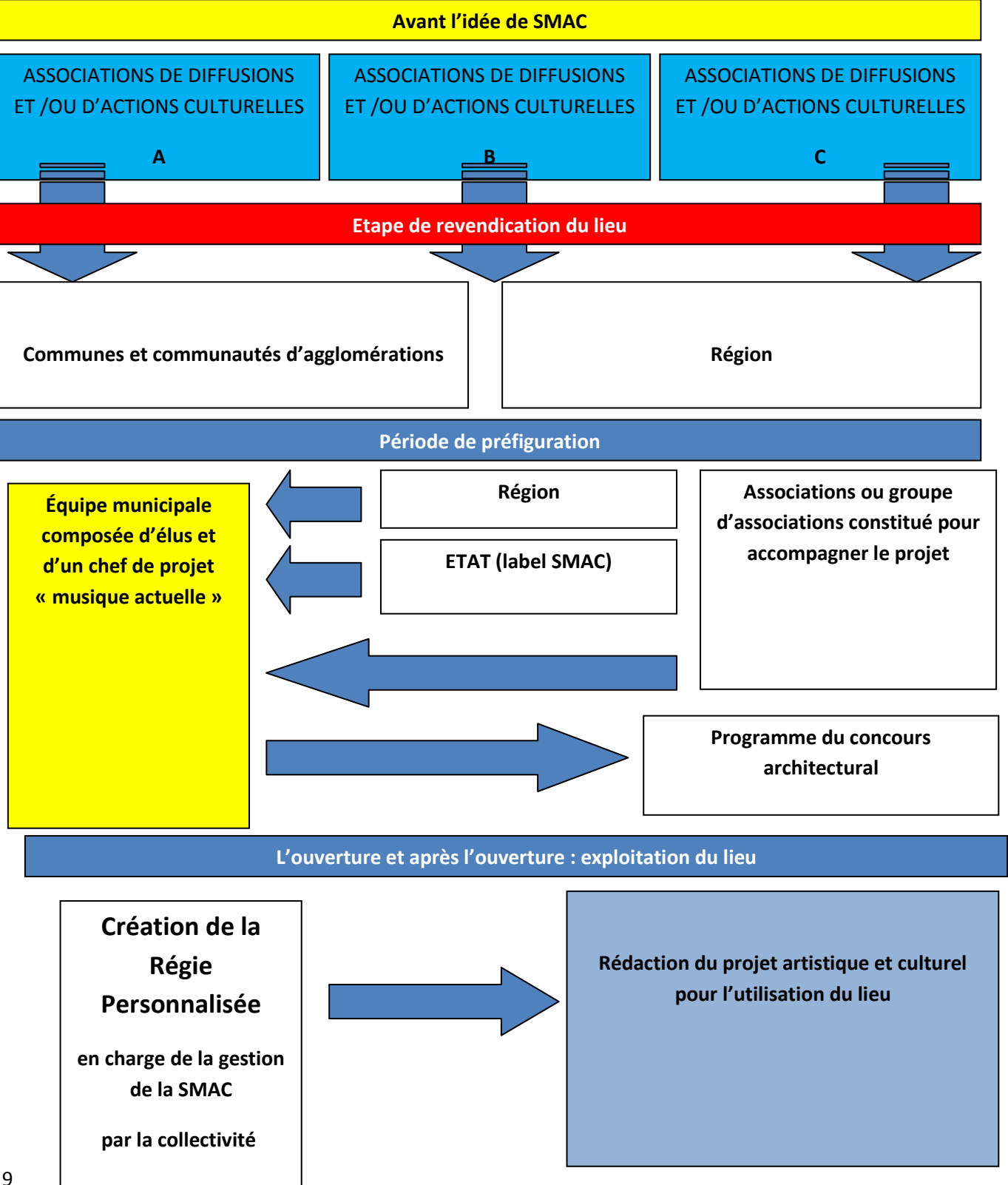
En réponse à la demande pressante de l'association et de ses usagers d'un nouveau lieu de diffusion, est nommé en 2002 un chargé de mission musiques actuelles de la Ville de Reims : Gérald Chabaud. Ces missions seront entre autres d'« *accompagner le projet, de la rencontre avec l'architecte aux questions des associations* »<sup>11</sup>. La Ville de REIMS impulse la création d'un groupe de travail autour du projet de la future SMAC. Ce groupe est constitué sous forme associative sous le nom de « Bruit blanc ». Azymut projections, Jazz 51 (spécialiste Jazz), Césaré (Musique contemporaine et «électro»), Le Creuzet (Chanson française) font partie de l'aventure. Devant la non-production d'un réel collectif capable de faire face à une DSP, devant la chute économique d'Azimuth sans salle depuis 2 ans, la Ville constituera une régie personnalisée : la Régie des Equipements de Musiques et Cultures Actuelles (REMCA) pour assurer la gestion du lieu déjà à l'étape de concours d'architecture. Le

---

<sup>11</sup> Déclaration faite par G.CAHBAUD lors du 1er Forum des Musiques actuelles en Champagne-Ardenne samedi 8 juin 2002 - Chaumont (Haute-Marne).

chef de projet sera nommé Directeur de cette nouvelle Régie et donc de la future salle. Il aura pour mission de rédiger le projet Artistique et Culturel pour le compte du Conseil d'Administration de la Régie, présidé par un élu du Conseil Municipal, adjoint au maire de la Ville de Reims, en charge des affaires culturelles.

Replaçons dans le temps l'arrivée de la régie personnalisée et la création du projet :  
(source Y.TITELEIN)



**La première différence que l'on peut souligner est dans la date d'apparition du projet artistique et culturel. Dans le cas de l'association porteuse du projet, ce dernier apparaît souvent bien avant l'étape de revendication. Ce projet est donc le fruit d'une longue expérience sur un territoire, d'une réflexion et d'un portage collectif. Le projet de lieu sera alors un outil et non pas une fin en soi.**

**Dans le cas de la régie personnalisée, le projet est rédigé dans le meilleur des cas l'année précédente l'ouverture du lieu, pour satisfaire l'exigence du label SMAC et, parfois pour satisfaire les revendications d'un territoire. Il est fait après la configuration du lieu pour l'utiliser et l'occuper .**

### 1.2. Des valeurs revendiquées pour l'une et recherchées pour l'autre :

Philippe BERTHELOT, directeur du Syndicat des scènes de musiques actuelles (SMA), ancien directeur de la FEDUROK (association qui fédère les lieux de diffusion de musiques actuelles), écrivait dans La Lettre du Cadre Territorial numéro 387 :

*« L'économie sociale et solidaire, le « tiers secteur », constituent un ensemble de manière de faire, de finalités de vie et de choix d'organisation qui se différencient de la seule recherche du profit d'une part, ou de l'exécution d'un service public dans un cadre administré d'autre part.....Il s'agit de mobiliser des énergies aussi bien salariées que bénévoles sur des enjeux artistiques et culturels de partage et de mieux vivre ensemble, dans une logique participative, en allant au plus près des populations, pour agir en coopération plutôt qu'en concurrence, et en fixant des limites à son développement propre. »*

Ces propos sont tenus dans le cadre d'un article sur l'idée « **d'une troisième voie associative dans la gestion des projets de musiques actuelles** ». Devant le nombre de SMAC montées en régies personnalisées ou, pire, en régie directe, le SMA et la FEDUROK réagissent en mettant en avant les valeurs du « *tiers secteur* », l'économie sociale, comme étant plus adéquat pour gérer et concevoir le projet artistique et culturel d'une SMAC.

C'est bien là le paradoxe de l'histoire de la création des SMAC au cours de ces 10 dernières années. Sur ces lieux à l'origine fondés sur des expériences, des parcours d'entreprises associatives, on constate une main mise du secteur public. Voilà que les pionniers du mouvement des musiques actuelles réclament un retour aux valeurs fondatrices de ces projets. Pourquoi ?

Rappelons quelles sont donc ces valeurs qui changeraient la gestion et le projet d'une SMAC, ceci en vérifiant qu'elles n'existent pas dans les régies personnalisées.

**L'idée de libre adhésion à un projet,** valeur fondatrice des associations, permet à chaque citoyen de s'intégrer via le bénévolat dans la mise en œuvre du projet et même dans son évolution.

Pour les Régies personnalisées, cette libre adhésion est impossible dans leurs statuts : les seuls acteurs bénévoles sont les membres du conseil d'administration. Ils sont dans leur ensemble nommés ou désignés par le conseil municipal ou par la collectivité qui finance.

**La notion de plus value sociale,** notion chère aux associations, symbolise l'idée d'une construction de **mieux vivre pour** les utilisateurs du lieu. Les Maisons des Jeunes et de la Culture, souvent à l'origine de certains projets de SMAC, parlent dans leur projet Artistique et Culturel, de développement des **moyens d'accès à la culture pour toutes les populations**. Dans ces actions se fabrique donc une « plus value sociale »

Pour une régie personnalisée qui est un **établissement public industriel et commercial**, cette valeur ne sera pas reprise dans ces termes. Dans le projet, on ne parlera pas d'usager mais de public (dans certains projets, nous trouverons même le terme de « client »), on ne parlera pas d'accès à la culture mais de **diffusion culturelle**. On ne met pas en œuvre des moyens d'accès à la culture, on met à disposition la culture pour répondre à une **mission de service public**.

**L'idée de « mobilisation des énergies bénévoles et salariés »** autour d'un projet est mise en avant dans les deux statuts et projets d'une manière totalement différente:

**Dans l'association,** les bénévoles simples adhérents ou élus sont comptabilisés dans les forces motrices d'un projet, (Cf. mode de gouvernance). Dans les projets de festivals comme « Rock dans tous ces Etats » à Evreux, gérés par la SMAC associative l'Abordage, les bénévoles constituent les forces vives du projet. A chaque étape, de sa gestation à la mise en vente de la billetterie, les bénévoles sont présents à un tel niveau d'investissement que si l'ensemble de ces énergies était salarié, le financement de ce festival devrait être pratiquement doublé. Les salariés sont là uniquement sur un apport technique et opérationnel.

**Dans une régie personnalisée, l'idée de bénévolat** est perçue d'abord comme un problème juridique : n'étant pas consultés ni impliqués dans le projet artistique et culturel, ils sont appelés en soutien sur de grosses opérations nécessitant plus de main d'œuvre que les financements ne le permettent. Alors se pose un problème juridique important : celle de l'utilisation de bénévoles dans une entreprise industrielle et commerciale. Une régie personnalisée est une entreprise qui doit rester dans les carcans de la concurrence loyale face à ses concurrents de l'économie marchande. Ils doivent respecter les règles de la concurrence. Alors utiliser de la main d'œuvre gratuite uniquement dans un souci d'économie est considéré comme une concurrence déloyale et ceci est répréhensible par la loi.

C'est d'ailleurs **un sujet brûlant** qui oppose aujourd'hui le SMA et le PRODISS (syndicat des producteurs privés de chanson, jazz et variété). Il est facile pour le PRODISS de demander des explications sur l'utilisation de bénévoles aux Eurokéennes (festival associatif) alors que, sur le festival Main Square Garden à ARRAS (festival géré par une société totalement privée), l'utilisation des bénévoles leur est interdit. Ce sont pourtant deux festivals concurrentiels dans le genre artistique, dans les publics et dans la période. Le SMA répond avec raison que la différence se fait sur la base d'un projet associatif et de territoire contrairement au festival d'Arras qui arrive le vendredi, joue le samedi et dimanche et a disparu de la place d'Arras le lundi.

Aussi, pour une régie personnalisée, établissement public, industriel et commercial, cette réponse fondée pour une association face à cette attaque du secteur privé ne vaut pas. Nombreux sont les litiges portés aux tribunaux sur ce sujet entre des régies personnalisées et le secteur privé.

Il existe pourtant dans certains projets de régie personnalisée la mise à disposition d'un lieu appelé « espace associatif ». Il est souvent un gage de gratitude envers les associations ayant à un moment porté le projet mais il n'est en rien la preuve d'une participation démocratique au projet. Dans certains cas comme à Reims, ce lieu n'existe même pas. Dans d'autres, les associations initialement au cœur de la revendication du lieu se voient confier des temps d'utilisation des moyens de diffusion (les salles de concert) à prix réduit en ayant l'obligation d'entrer dans les fourches caudines de « l'esthétisme » revendiquées par l'équipe salariée.

**Nous aurons donc une revendication des valeurs de l'économie sociale pour les associations. Pour les régies personnalisées, quand il y a une revendication de valeur, elles seront issues de la notion de service public.**

La dernière valeur revendiquée par l'entreprise associative sera celle de la **gestion démocratique**. Cette valeur sera au contraire de la régie personnalisée, le fondement de son mode de gestion et de gouvernance.

### 1.3 Deux modes de gestion et de gouvernance

J'entends dans le mode de gestion et de gouvernance, par qui et de quelle manière les décisions de gestion, les décisions de création et d'orientation du projet seront prises au cours de la vie d'une SMAC.

Pour cela, il faut analyser l'organigramme de décision de chacune de ces deux entreprises.

Déjà évoquée dans les chapitres précédents, l'une des structures (la régie) est créée par la volonté d'un conseil municipal ou d'une collectivité financeuse et l'autre par un groupe d'individus portant un projet commun. Ces deux origines de création vont influencer l'organigramme de décision et de gouvernance.

#### **Pour l'association : une gestion démocratique**

Sur la base des statuts des associations ADRAMA CHABADA, gérant le CHABADA à Angers et l'association Les Jardins Modernes gérant le lieu de diffusion portant le même nom à Rennes, nous pouvons tirer un modèle d'organigramme de gouvernance qui est celui-ci :

Nous trouvons **une assemblée générale** composée des **membres adhérents actifs** ayant une volonté de profiter des activités proposées par l'association bénévole mais aussi, à la différence des simples adhérents (usagers) une volonté de participer à la vie de l'association. Ce droit de vote peut être obtenu selon les cas par cooptation ou dès l'adhésion à l'association en tant qu'usager.

Cette assemblée générale a pour prérogatives outre celle, importante, d'élire le conseil d'administration, **de valider et amender le projet culturel et artistique** proposé par le conseil d'administration, de se prononcer sur le bilan moral de l'association, de valider les comptes et donc les bilans et résultats de l'association, sur les budgets prévisionnels, le montant des cotisations et des tarifs de la billetterie.

**Un Conseil d'Administration** élu par cette assemblée générale, sera composé de membres de l'assemblée et de personnes physiques ou morales reconnues par l'association experte et/ou partenaire. Il a comme prérogative l'ensemble de la gestion de l'association et la mise en œuvre de son projet. Même s'il peut donner par délégation à une équipe salariée (dont il assumera le recrutement) la partie opérationnelle du projet, il est le seul garant de son respect.

Ce Conseil d'Administration se dotera en son sein **d'un bureau** élu et composé de membres issus du conseil d'administration. Cet organe de gouvernance n'aura qu'un rôle de gestion des affaires courantes et de contrôle de l'application des décisions prises par le Conseil d'Administration.

**Pour la régie personnalisée (SPIC) : une gouvernance sans participation des usagers.**

Le symbole de la non participation des usagers et/ou bénévoles actifs dans la décision et la gouvernance se démontre **par l'absence d'assemblée générale.**

Nous passons **directement au Conseil d'Administration.** Les membres de ce conseil sont nommés par le Conseil Municipal ou la collectivité sur proposition du maire de la commune ou dans le cas d'une communauté d'agglomérations par le Conseil Communautaire sur proposition de son ou sa président(e). Il sera composé en majorité d'élus représentant la majorité politique de la collectivité et peut dans certains cas (si les politiques le décident), être composé en minorité de membres issus de la société civile (chef d'entreprise, association). Dans de rares cas comme à Brest des représentants des usagers peuvent y siéger. La composition de ce CA est bien une représentation d'une volonté politique et non d'une représentation démocratique.

Le rôle du conseil d'administration est limité à un rôle intermédiaire entre la collectivité et l'équipe salariée. Il a un rôle de contrôle sur les budgets et fixe les redevances. Il délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de la régie. Pour la partie budgétaire, comme toute structure de droit public, les contrôles seront systématiquement faits dans le respect des règles de gestion de droit public (appel d'offre, contrôle des comptes par le trésorier payeur...)

Contrairement à l'association, son rôle dans la nomination du directeur est limitée à la ratification après proposition par le conseil municipal ou le conseil communautaire. Là s'arrêtera le rôle du conseil d'administration.

### **Un plein pouvoir pour le ou (la) Directeur(rice) :**

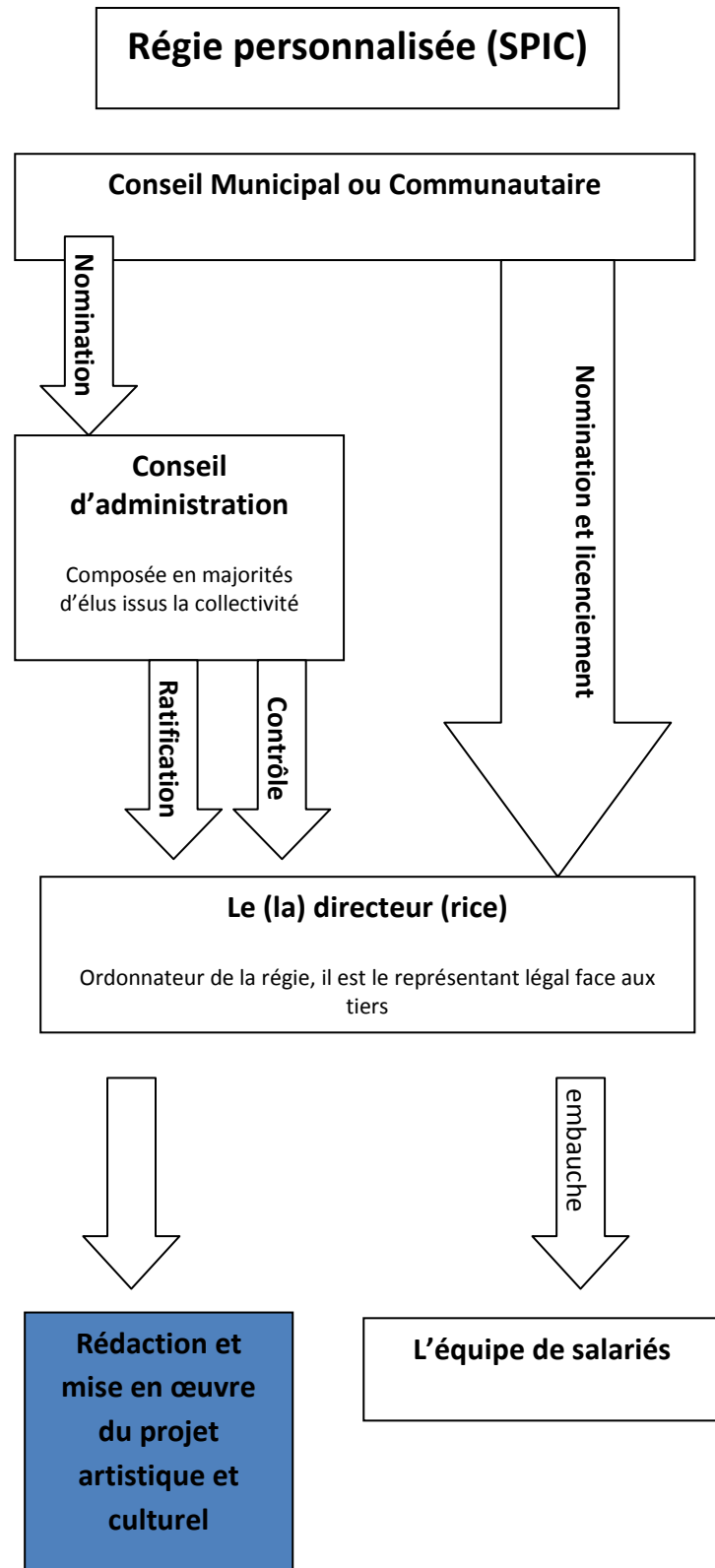
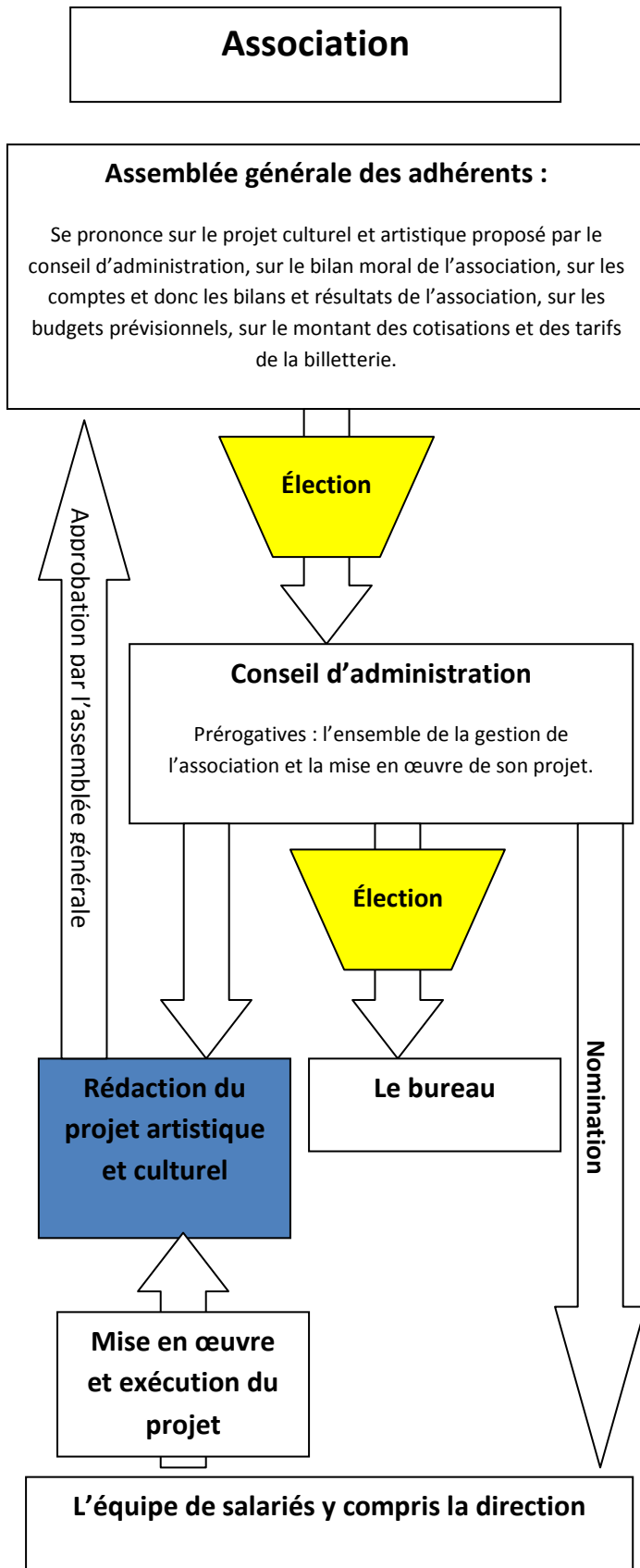
Ce Directeur n'est pas, au contraire de celui d'une association, l'exécutant des décisions du conseil d'administration, il est, au contraire, ordonnateur de la régie, il est le représentant légal de l'entreprise face aux tiers.

Il est le seul habilité à embaucher et licencier le personnel.

**Enfin, principe important, le directeur est le rédacteur et le porteur du projet artistique et culturel de l'établissement.**



Comparons donc les deux organigrammes de gestion et de gouvernance ainsi que le positionnement du projet artistique et culturel : (source Y.Titelein)



**Ces deux modes de gouvernance donneront deux visions du projet : l'un sera une commande de politique culturelle traduite, réalisée et pensée par une seule personne : le (la) Directeur(rice), l'autre sera issu d'une volonté collective conçue et validée démocratiquement.**

Ces différences vont donc influencer le contenu et la mise en œuvre du projet. De quelle manière ?

## **2 Influence sur le fond du projet et sa mise en œuvre**

### 2.1 Gestion de l'indépendance du projet face aux financeurs politiques majoritaires :

J'entends par « Gestion de l'indépendance du projet face aux financeurs politiques majoritaires », comment l'entreprise culturelle va gérer le pouvoir d'influence que peut avoir un ou des financeurs sur un projet, sa vie, son orientation, et parfois sa mort.

Les financements des projets des deux structures seront des financements dits de fonctionnement et des financements dits de projet.

Les financeurs communs aux deux structures sont :

#### Financeurs institutionnels :

- La ou les collectivités locales. (Entre 50 et 80 % du Budget)
- Le ou les départements
- La ou les régions
- L'État au travers des conventions SMAC

#### Financeurs privés :

- Les dons ou legs (pour les associations)
- Le mécénat voire le sponsoring
- Le public au travers de la billetterie ou achat de prestation de service (entre 20 % et 40 % du budget)
- Les adhérents pour les associations via leur cotisation ou la valorisation de leur contribution de bénévolat.

#### Les autres financeurs :

- Dans l'activité de diffusion, il peut y avoir un financement de l'organisme Centre National des Variétés (CNV)<sup>12</sup>.
- Il peut y avoir une aide de la Société des Auteurs Compositeurs de Musique (SACEM) sous forme de diminution de la taxe récoltée.

---

<sup>12</sup> Le CNV est chargé de toutes les opérations nécessaires à la perception de la taxe sur les spectacles de variétés. Elle reverse ces taxes sous forme d'aides à la création

Le débat sur la dépendance du projet face aux financeurs a eu lieu lors de l'assemblée générale de la FEDUROK en 2005. Il fit l'objet d'échanges houleux entre les dirigeants de SMAC en régie et les représentants des SMAC en association. Le débat faisait suite à une demande des directions de SMAC « Régie » d'une modification des statuts de la FEDUROK qui, jusqu'en 2009 d'ailleurs, considère les adhérents Régies Personnalisées comme suit : « *Les membres actifs consultatifs : Il s'agit de régies personnalisées dotées de l'autonomie morale et financière (établissements publics locaux), dont le projet artistique et culturel repose sur une activité de diffusion et/ou d'accompagnement d'initiatives artistiques et culturelles qui passe par la gestion d'un équipement...* ».

La position des « antis régies » était que le statut de régie ne permettait pas une autonomie et une liberté sur la construction et la mise en œuvre du projet étant donnée l'intégration dans l'organigramme de gouvernance des élus de la collectivité. De plus, la nomination du Directeur par ce principal financeur était bien le signe d'un manque d'indépendance de la structure face à la collectivité (Cf. chapitre 1.3). Ces représentants associatifs amèneront un argument supplémentaire, important dans cette démonstration : la collectivité, dans un souci de contrôle du projet culturel et d'une intégration de celui-ci dans sa politique culturelle globale, aura tendance à flécher toutes les subventions qu'elle attribue, y compris celles prévues initialement au fonctionnement.

Un exemple illustre bien ce schéma : Une ville qui finance 70 % du budget d'une SMAC en régie, lors d'un événement culturel fort dans son agglomération va demander à cette SMAC de financer l'un des spectacles sur ses fonds propres alors que cet événement ne fait pas partie de son projet.

La réponse des Directions de SMAC « en Régie » sera : Que ce soit une association ou une Régie, les collectivités peuvent faire pression sur le projet grâce à leur financement.

Je réponds à cette affirmation que les associations ont à mettre devant ces pressions financières un public adhérent, un projet porté par une assemblée générale alors que la Régie n'a, comme rempart contre les pressions politiques et financières, que son(sa) Directeur(rice), seul porteur du projet, qui aura à tenir, à partir ou à fléchir.

De plus, Il sera dans cette position délicate, affaibli par son contrat de droit public reconduit ou pas tous les 3 ans.

De nombreux cas de direction déstabilisée par le pouvoir politique existent : le cas de la SMAC de Vitry-le-François (en régie personnalisée) où le Directeur quitte la Maison après un désaccord avec son Maire sur la programmation, ou des cas d'interventions directes des élus qui, après avoir contré toutes les décisions du Directeur, vont transformer, comme la loi l'autorise, la régie personnalisée en régie directe.

**Même si les deux structures doivent se battre pour sauvegarder en permanence l'indépendance de leur projet artistique et culturel face aux principaux financeurs (les collectivités), les associations par leur structuration de gouvernance, par le fait que leur projet est collectif sont mieux armées dans cette bataille de tous les jours. Ces associations, au contraire d'une régie, participent, influencent et contribuent à la vie politique d'une collectivité, elles sont des forces de contre pouvoir alors que le directeur est à la merci justement du changement de pouvoir politique.**

NB : L'histoire veut que la FEDUROK, devant le risque d'une scission entre les SMAC en régie et les SMAC associatives, devant le poids économique de plus en plus important des régies dans le milieu des musiques actuelles, a modifié ses statuts en 2009 et intégré les Régies personnalisées dans les membres ayant une voie délibérative.

## 2.2 Un projet politique porté par les bénévoles contre une mission de service public portée par des salariés.

Les collectivités ayant financé les bâtiments accueillant les SMAC (entre 6 et 14 millions d'euros selon les projets), ayant face à eux souvent un manque de répondant de la part du secteur associatif (constat d'incapacité de répondre à un appel d'offre sur DSP), et devant le risque de voir ces délégations verser dans le secteur marchand, ont dans un souci de contrôle de ces nouveaux équipements opté 8 fois sur 10 pour un mode de gestion publique sous la forme de régie personnalisée.

Ce nouveau mode de gestion amène une idée nouvelle : celle de l'intégration des musiques actuelles dans les politiques culturelles globales des collectivités.

Dans les fondements et la mise en œuvre des projets, il y aura une opposition entre l'idée d'un projet répondant à une commande politique dans le cadre d'une mission de service public et l'idée d'un projet artistique et culturel de type associatif répondant aux désirs d'un groupe d'individus ou de citoyens et à amener la culture à un plus grand nombre.

Cette différence est symbolisée par le rôle important de la médiation culturelle et de l'action culturelle pour les associations (l'intégration des valeurs de l'éducation populaire).

Elle est symbolisée pour l'entreprise publique, par une communication de type secteur privé qui remplace alors les actions et médiations culturelles.

Cette communication informe la population des diffusions. Si des styles artistiques ne rencontrent pas le public, alors, sans hésiter et sans trouver d'autres moyens de médiation, ils seront éliminés dans un nouveau projet trouvant plus facilement le public.

Dans la même situation, une association développera les moyens et les énergies dans les outils et actions de médiation culturelles pour amener le public à ce style artistique et culturel.

Le seul rempart contre cette idée simpliste de répondre à une demande d'un public (électeur) est, dans une régie personnalisée, encore une fois le (la) Directeur (trice). La réelle mise en œuvre du projet dans les valeurs portées par la FEDUROK et imposée par les obligations du label SMAC dépend de la volonté, de la pugnacité, du goût du risque et souvent des compétences d'une seule personne désignée par un pouvoir politique qu'il pourrait être amené à combattre.

Souvent et malheureusement, son mode de désignation et la coupure volontaire ou involontaire avec les milieux associatifs fait que ce dirigeant, isolé, devra très vite entrer dans le rang et assurer avec son projet une mission simple de service public.

**Et petit à petit, le projet s'estompant sous la contrainte administrative, sous la lourdeur d'une organisation, gestion publique, les salariés oublieront qu'ils étaient arrivés dans ce lieu parce qu'ils étaient des militants des musiques actuelles.**

### 2.3 Et dans la pratique, où sont les autres différences visibles dans la mise en œuvre du projet SMAC ?

La Charte régissant les obligations des scènes de musiques actuelles est devenue la base des projets des salles portant le même nom. Certains esprits chagrins craignent d'ailleurs que ce modèle de projet uniformise les SMAC sur l'ensemble du territoire national.

En regardant juste les bâtiments qui les abritent, on pourrait le croire. En regardant les SMAC de Reims et Brest, de Nancy et de Clermont Ferrand, on pourrait croire à une reproduction de l'épisode des « mille clubs ».

Les ressemblances frappantes entre ces différents équipements sont le résultat d'une reproduction quasi systématique par les pouvoirs politiques locaux d'un modèle de programme architectural associé à une même charte des SMAC. A la manière des ZENITH, ces modèles et programmes seront reproduits sur l'ensemble du territoire.

Quelques différences sur l'outil résideront dans les jauges ou le nombre de studios de répétition. Cette standardisation visible de l'outil est déjà, en soi, un premier échec du portage du projet au local, des projets qui n'auront pas su imposer sur l'outil leurs différences territoriales.

Cette charte, qui normalise les projets de construction et les projets artistiques et culturels qui les accompagnent, a néanmoins pour moi l'intérêt de vérifier les différences dans leurs mises en œuvre par les deux types d'entreprise.

Je propose donc de prendre quelques exemples de ces obligations et de décrire les différences d'interprétations pouvant être faites dans la mise en œuvre d'un projet pourtant fort similaire.

*« Établir une programmation régulière présentant des artistes locaux, nationaux et internationaux, offrant une place importante aux artistes en développement de carrière ».*



La réponse pour les services publics pourra être d'imposer aux productions privées la présence d'une première partie locale pour chacun des concerts qu'il organise dans le lieu. Pour l'association, ce sera d'accompagner cette première partie en travaillant sur l'image et son support de communication, d'organiser au minimum un travail en commun et une rencontre sur scène entre l'artiste vedette et sa première partie.

*« Favoriser la création par des démarches de pré-production, de coproduction, de résidence... favoriser l'émergence de nouveaux talents et consolider l'insertion d'artistes professionnels au sein des réseaux de l'industrie musicale ».*

Pour une Régie, cela sera de mettre à disposition un minimum de jours par an et gratuitement des lieux de répétition. Pour l'association, ce sera de favoriser la création de collectifs d'artistes et/ou de structures économiques favorisant le développement et la production de ces artistes en émergence, en mettant par exemple à disposition comme Aux Jardins Modernes de Rennes des lieux accueillant des sortes de pépinières d'entreprises associatives.

*« Favoriser l'émergence de nouveaux talents et consolider l'insertion d'artistes professionnels au sein des réseaux de l'industrie musicale ».*

Pour la régie, il y aura au minimum une fois par an l'organisation d'un colloque ou d'une rencontre entre les artistes et un producteur parisien. Pour les associations, il y aura la signature d'un contrat de partenariat entre un distributeur de disques et la création d'une production coopérative soutenue et épaulée par la SMAC.

*« Informer et conseiller les jeunes sur les risques médicaux encourus par la consommation d'alcool et de toutes drogues en circulation. »*

Il y aura une distribution d'alcootests à la sortie des salles de concert pour la régie et l'organisation de travaux de recherche sur les déviations et le rock avec l'université du territoire pour l'association.

*« Contribuer à structurer et à dynamiser les marchés spécifiques à certaines esthétiques (jazz, chanson, rap...) »*

Pour la régie, des quotas de diffusion par typologie esthétique seront mis en place. Pour l'association un travail de médiation culturelle sera mis en place pour que des publics jazz rencontrent des styles rap, pour que des artistes de chanson française collaborent dans une création avec des artistes de métal...

**Cette démonstration peut paraître manichéenne. Certes, la seule différence de structure ne peut expliquer les différences d'interprétations de la charte SMAC. Mais j'affirme que les conditions de fabrication d'une plus value sociale à partir de ces obligations dictées aux SMAC par le Ministère de la Culture est plus aisée dans une structure de l'économie sociale et/ou tirant son histoire des expériences de l'économie sociale que dans une structure économique ayant une simple vision de service public.**

## **Conclusion :**

Les SMAC de troisième génération ont vu le jour grâce à l'apport de fonds et d'ingénierie des collectivités locales. Par manque de confiance envers les associations locales dans leurs capacités de gestion, dans un souci de contrôle et par peur de voir ces équipements versés dans le marché privé, ces collectivités ont préféré créer des entreprises publiques pour la gestion de ces outils coûteux.

Cette démarche qui peut paraître louable pour les contribuables que nous sommes, a laissé très souvent les valeurs et les fondements de ces projets sur le bord de la route. En confiant ces projets à une seule personne le (la) Directeur (rice), elles ont dépossédé de l'outil les associations pourtant à l'origine des revendications de tels équipements.

Nous voyons réapparaître, comble du paradoxe, dans des villes équipées d'une SMAC de troisième génération comme à Reims, de nouveaux squats diffusant de façon alternative des musiques actuelles, , des associations ou des collectifs d'associations réclamant un autre lieu de plus petite jauge à côté de ce qu'ils appellent les temples SMAC. Ces entreprises publiques ont-elles répondu aux attentes du monde associatif ? Rien n'est moins sûr. A des attentes de consommateurs de culture ? Là, très certainement !

Le modèle de SMAC de quatrième génération est à inventer ! Elle devra être un modèle de gestion associant les valeurs de l'économie sociale et la mission de service public. Pour cela, ni l'association ni l'entreprise publique comme on l'entend aujourd'hui ne répondent entièrement aux deux visions devant pourtant cohabiter. L'idée de créer pour la gestion de ces projets des coopératives fait son chemin. Le modèle avancé est la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) qui peut accueillir en même temps dans sa gouvernance : les salariés, les usagers, les bénévoles, les collectivités publiques et des personnes physiques ou morales qui participent à l'activité de la coopérative.

Yann TITTELEIN

## Bibliographie :

- *La Lettre du Cadre Territorial* numéro 387 (1er octobre 2009)
- *Table ronde du CNV au Printemps de Bourges du Vendredi 18 avril 2008.*
- *La course à la taille dans le secteur associatif des musiques actuelles : de la crise de sens à la proposition alternative d'une plateforme collaborative.*  
Gérôme Guibert Maître de conférences en sociologie UFR Arts & Médias (Université Paris III-Sorbonne Nouvelle).
- *Scènes de musiques actuelles « Texte de référence » Circulaire du 18 août 1998.*
- *Association La truffe et les Oreilles Projet artistique et culturel 2009.*
- *Uniformation des SMAC Mémoire rédigé par Rémi Lemaitre Directeur de mémoire : Mr Jean Luc Michel Session : septembre 2007*