

LA GESTION BUDGETAIRE

Une première étape budgétaire dans la préparation d'un festival est la construction d'un budget prévisionnel, qui doit équilibrer au mieux les recettes et les dépenses. Le solde budgétaire est *a priori* nul si les ressources doivent s'appuyer sur des subventions publiques. S'il est excédentaire, le festival prévoit un abondement de sa trésorerie, ce qui réduit la perception d'un besoin de financement public par les collectivités publiques. Le résultat prévisionnel ne peut être négatif que si une réserve de trésorerie permet un prélèvement en compensation et s'il sert un objectif pertinent pour le futur développement des activités de la structure qui le porte. Cette démarche peut donner lieu à une perception négative des pouvoirs publics s'ils associent la prévision d'une perte à un manque de maîtrise des dépenses.

La construction du budget initial doit donc se baser sur une évaluation des besoins en les hiérarchisant de façon à pouvoir effectuer des ajustements appropriés dans le cas où les recettes attendues fluctuent par rapport aux anticipations. La captation d'opportunités de financement détend la contrainte d'équilibre budgétaire tandis que la contraction des financements publics et privés initialement prévus contraint les organisateurs/trices du festival à modifier l'ampleur des dépenses artistiques, techniques et administratives.

La gestion des risques accompagne ainsi celle du budget de façon continue. Des dérapages dans les dépenses et une dégradation de la qualité des services offerts peuvent avoir lieu du fait de défaillances de fournisseurs, de tensions dans l'équipe, de pressions pour accroître les coûts de production et les frais de promotion. Les risques concernant les produits du budget portent sur les versements de subventions, qui peuvent être retardés, voire annulés ou gelés, ainsi que sur la fréquentation des spectacles. Si le festival organise des spectacles pour de grandes jagues, un échec de fréquentation peut remettre en question la viabilité de la structure.

La gestion de la trésorerie constitue une contrainte particulièrement pesante pour les petites organisations matricielles impliquées dans le montage et l'exploitation d'un festival. En effet, l'administrateur/trice doit effectuer une priorisation dans les délais de règlement des factures et les moduler en fonction des entrées de revenus, qui subissent des aléas dans les délais de paiement de la part des collectivités publiques mais aussi d'établissements culturels pour leurs contributions promises ou le paiement de services rendus. Les personnes impliquées dans cette gestion doivent faire preuve d'une vigilance quotidienne et de diplomatie dans les relations avec les parties prenantes du festival. Il s'agit d'observer avec minutie les flux d'encaissements et de décaissements sur le compte bancaire de la structure, de relancer par des appels téléphoniques et courriels les établissements coproducteurs ou ayant acheté des prestations de services pour obtenir les paiements promis, de s'informer sur les délais de versement des subventions publiques, de faire patienter des fournisseurs en les hiérarchisant selon le degré d'urgence des règlements de factures pour leurs besoins de financement et pour l'entretien d'une relation de confiance. Ces tâches peuvent accaparer 70% de l'emploi du temps de la personne en charge de la gestion budgétaire et comptable d'une petite structure. Une capacité de distanciation est ainsi nécessaire pour aborder ce contrôle de gestion de la trésorerie dans des conditions minimales de sérénité.

Les ressources d'un festival ou de la structure matricielle qui l'organise sont composées des subventions publiques et civiles d'une part, des recettes d'activité et des apports propres à

l'organisation d'autre part. Les dépenses peuvent être décomposées entre les dépenses de fonctionnement général, fondées surtout sur le coût salarial du personnel permanent de la structure, les dépenses artistiques liées à la production, l'exploitation et la promotion des spectacles programmés. Un sous-budget spécifique peut concerner éventuellement les dépenses d'investissement et les subventions d'équipement reçues.

Tableau 8.1 – Note d'intensité moyenne de l'importance des sources de revenus

	Etat actuel	Etat souhaité dans trois ans
Recettes de billetterie	2,12	2,55
Subventions publiques	3,47	3,55
Recettes de mécénat	1,91	2,87
Vente de marchandises	0,48	1,03
Recettes de bar, restauration	0,72	1,08
Locations	0,30	0,57

Une question demandait de classer les quatre premières sources de revenus du festival. Une note de 4 a été attribuée pour le premier rang, de 3 pour le deuxième, de 2 pour le troisième, de 1 pour le quatrième rang et 0 pour les autres. Parmi les 49 répondant.es à cette question, les subventions publiques sont classées au premier rang, suivies des recettes de billetterie puis des recettes de mécénat. Les ventes de marchandises, les recettes de bar, de restauration et les locations sont des sources marginales de revenus. A l'horizon de trois ans, les répondant.es anticipent une stabilisation de la place des subventions publiques tandis que les taux de variation les plus élevés concernent la vente de marchandises et les locations puis les recettes de mécénat, de bar et de restauration.

A. Les contributions des institutions publiques et professionnelles

Subvention, marché public et délégation de service public : comment les distinguer ?

Une subvention est une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général, mais qui est initiée et menée par une tierce personne morale de droit privé ou de droit public. La personne publique ne doit donc avoir aucune attente de contrepartie en échange de sa contribution et l'organisation qui en bénéficie doit être à l'initiative du projet.

Le marché public est un contrat conclu à titre onéreux avec une « entité adjudicatrice » pour satisfaire les besoins de la personne publique concernée (le « pouvoir adjudicateur ») en termes de fournitures et/ou de services. L'objet du marché est défini unilatéralement par l'administration en fonction de ses besoins propres.

La délégation de service public est également un contrat qui vise à confier au/à la « délégataire » la gestion d'un service public moyennant une « rémunération » liée substantiellement aux résultats de l'exploitation. La responsabilité financière du/de la délégataire est ainsi engagée face aux aléas de sa gestion.

1. Les subventions publiques

L'Union européenne a cherché à développer la logique du libre-échange à l'intérieur des marchés nationaux de ses États membres. Les subventions publiques peuvent être accusées de provoquer un effet de concurrence déloyale en permettant notamment à ses bénéficiaires de

proposer des prix plus bas. Par conséquent une mission d'intérêt général doit être reconnue pour justifier le versement d'une subvention compensatoire pour des activités qui ne peuvent être offertes selon une logique de rentabilité commerciale. De plus, les subventions publiques ne doivent pas être suffisamment importantes pour entraver les échanges intra-européens. La réglementation de l'Union européenne sur les services d'intérêt économique général reconnaît un seuil annuel de 200 000 euros pour une période de trois ans. Au-delà de ce seuil, la Commission européenne a un droit de regard sur la proportionnalité de la compensation financière accordée par la collectivité publique pour la mission d'intérêt général qu'elle a confiée par un mandat à l'organisation soutenue¹.

Enfin une règle de neutralité et d'égalité d'accès doit en principe être respectée dans la procédure de distribution des subventions publiques. Des dossiers doivent être complétés par les organisations demandeuses d'aides publiques et déposés dans les temps impartis. Il n'est pas possible de négocier l'examen d'un dossier rendu après la date et l'heure limite. De plus, des pièces manquantes ou complétées partiellement provoquent un rejet de la candidature. Cette règle d'égalité porte néanmoins sur l'encadrement de la procédure d'examen des demandes de subventions. De fait, les décisions sont influencées par les horizons d'attente politique des élus ainsi que les normes esthétiques et les valeurs éthiques de référence des expert.es professionnel.les invité.es à émettre un avis sur la qualité des projets artistiques et culturels proposés. Le niveau de réputation corporative et médiatique des structures sollicitées oriente ainsi en partie le processus d'attribution des subventions demandées. En effet, la notoriété des artistes implanté.es sur un territoire agit sur l'attractivité culturelle de celui-ci pour les touristes et les décisions d'implantation d'entreprises dans une certaine mesure. La réputation corporative instaure un niveau de confiance dans l'anticipation de la qualité artistique des projets proposés. La capacité de diffusion des spectacles à l'échelle nationale et internationale est dépendante également de la réputation de leurs créateurs/trices et producteurs/trices.

Tableau 8.2 – Notes moyennes d'intensité de l'importance des financeurs publics des festivals

Ministère de la Culture	Autres ministères	Communes	Départements	Régions	Union Européenne
1,57	0,61	2,07	1,18	1,16	0,50

Une question demandait de classer les trois premiers financeurs publics. Une note de 3 a été attribuée au premier rang, une note de 2 au deuxième, de 1 au troisième et 0 sinon. Parmi les 44 répondant.es à cette question, les communes sont classées au premier rang, suivies par le Ministère de la Culture. Le poids des subventions de ce ministère est corrélé positivement à la taille des festivals. Les départements et les régions occupent une position médiane tandis que l'Union européenne et les autres ministères sont classés dans les derniers rangs (tableau 8.1).

L'État

Le Ministère de la Culture peut soutenir par l'intermédiation de ses services déconcentrés des festivals tout comme les organisations matricielles qui les proposent au cours de leur saison. Une part de la subvention de fonctionnement de ces dernières peut ainsi être utilisée pour financer les activités du festival comme c'est le cas dans une certaine mesure pour le Centre

¹ <http://siege.unblog.fr/glossaire/a-propos/> (p. consultée le 14/01/2017).

du Théâtre de l'Opprimé avec MigrActions. La subvention de la Drac représente un peu moins de 10% des produits de la compagnie.

En France, on observe néanmoins une tendance au désengagement du Ministère de la Culture dans le nombre de festivals soutenus tout en maintenant la participation financière totale assez stable. Ainsi le nombre de festivals soutenus est passé de 344 en 2002 avec un engagement de 18,99 millions d'euros à 205 en 2010 avec un apport de 19,25 millions d'euros². Les aides de la Drac se concentrent plus sur le soutien à la production de spectacles et sont bien plus minimales pour des projets d'action culturelle.

Parallèlement au Ministère de la Culture, les autres ministères engagent des dépenses culturelles qui peuvent soutenir en partie les activités du festival ou de la structure matricielle qui l'organise. Cela peut concerner notamment les actions artistiques dans les hôpitaux avec des programmes de soutien comme Culture à l'hôpital, l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances dans le cadre de programmes d'inclusion artistique de la population de quartiers socialement stigmatisés. En lien avec le Ministère de la Justice, il peut y avoir un soutien d'activités artistiques pour prévenir la délinquance ou développer un travail de mise en relation esthétique avec des prisonniers. Le Centre du Théâtre de l'Opprimé reçoit ainsi une aide du Fonds interministériel de prévention de la délinquance, qui représente 3% de ses produits. La Compagnia della Fortezza est engagée dans un travail de longue durée à la prison de Volterra et la mise en scène de son directeur artistique qui implique un nombre important de prisonniers et des artistes professionnels (interprètes, musicien, scénographe, costumiers) constitue le spectacle phare du festival VolterraTeatro avec une série de représentations quotidiennes. La compagnie est aidée par le Ministère de la Justice à hauteur d'environ 13% de ses produits

Il convient donc de diversifier les sources de financement ministériel pour les festivals et les structures matricielles qui les organisent. Selon les axes directeurs du festival, des aides peuvent être sollicitées auprès de différentes administrations publiques. Les dossiers à remplir peuvent être téléchargés sur les sites de ces instances. Il peut s'agir de dossiers de type CERFA (Centre d'Enregistrement et de Révision des Formulaires administratifs) à fournir en France dans certains cas avec des documents annexes comme pour les Drac. La présentation du projet de festival doit entrer en résonance avec les objectifs de politique culturelle du ministère sollicité afin d'attirer une attention bienveillante dans l'examen de la demande et accroître la probabilité d'un soutien. La compréhension de la vision de la politique culturelle portée par l'administration publique concernée est donc une étape préalable nécessaire.

Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales constituent le principal financeur public du spectacle vivant. Dans le cas de la France, en excluant les grands établissements publics nationaux entièrement financés par l'État, les collectivités territoriales ont contribué aux trois-quarts de son financement public dont un peu plus de la moitié pour les communes en 2010³. La répartition globale entre État et collectivités locales est similaire pour les festivals aidés par l'État mais le

² MCC-DMDTS. « Financement public du spectacle vivant subventionné par l'Etat en Région de 2002 à 2004 », *Repères DMDTS* n°2, 2007, p. 7 ;

Aude Jolivel. « Cartographie nationale du spectacle vivant et des arts plastiques en 2010 », *Repères DGCA* n°1, février 2013, p. 5.

³ Aude Jolivel, *op.cit.*, p. 5.

nombre de festivals soutenus seulement par les collectivités territoriales est bien plus important. De plus, les parts du département et de la région sont plus élevées pour les festivals aidés par l'État au détriment de celle des communes (21%, 18% et 35% respectivement)⁴.

Les financements publics sont ainsi souvent croisés entre les différents types de collectivités locales. Pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé, la subvention de la Ville de Paris représente environ 8% des produits de la compagnie et celle de la Région presque 3%. La mairie du 12^{ème} arrondissement verse une subvention modique, variant entre 2000 et 5000 euros pour le festival MigrActions. Pour le festival VolterraTeatro, les crédits des collectivités territoriales ont eu tendance à diminuer sensiblement. Entre 2010 et 2015, le total des produits a été réduit quasiment de moitié et la part de la commune de Volterra et des communes voisines parties prenantes est passée de 31% à 26% des produits. La subvention de la province de Pise, à hauteur de 5000 euros, a été supprimée à partir de 2013 et la part de la subvention de la Région de Toscane est passée de 18,5% à 31,1% des produits entre 2010 et 2015 du fait de la baisse beaucoup moins importante de son niveau. Pour l'association organisatrice Carte Blanche, la part des financements publics dans son budget global a par contre progressé dans l'ensemble entre 2010 et 2015 ; la part de la subvention de la région est passée de 30% à 45% et celle de la commune de 2% à 11% environ.

Chaque collectivité territoriale peut avoir une démarche spécifique de constitution et d'examen des dossiers. Les personnes en charge de la quête d'opportunités de financement, en principe l'administrateur/trice de la structure en collaboration avec le/la directeur/trice artistique, doivent ainsi diversifier les dossiers de demande selon les formats exigés par chaque collectivité territoriale. Au-delà de la constitution d'un dossier, il convient de saisir les attentes des élu.es locaux/les pour leur politique culturelle dans le cadre des priorités stratégiques défendues par la majorité politique locale. La connaissance personnelle des élu.es est nécessaire pour permettre une compréhension mutuelle et faciliter la construction d'une relation de confiance. Un travail d'action culturelle pour se rapprocher de la population locale est jugé plus important par les collectivités territoriales que par le Ministère de la culture, plus attentif aux critères dits d'exigence artistique. Une mise en contact sensible et cognitive avec un.e artiste d'un spectacle programmé permet d'humaniser la figure de l'artiste, *a priori* biaisée par les représentations télévisuelles de son image. Les conditions d'un dialogue autour du contenu des actions scéniques peuvent ainsi être créées, ce qui permet au moins de former des liens affectifs et d'éveiller auprès de certain.es participant.es une curiosité intellectuelle pour les spectacles programmés par l'établissement culturel organisateur. Dans le cas des Rencontres Chorégraphique Internationales de Seine-Saint-Denis, qui ont succédé au dit concours de Bagnolet pour les chorégraphes contemporains, les compagnies programmées doivent s'engager dans des actions pédagogiques auprès de certaines classes dans des établissements culturels de façon à les familiariser un peu plus sur les langages de la danse contemporaine. Les élèves des collèges et lycées sont ainsi mieux préparés pour vivre l'expérience esthétique des représentations chorégraphiques. On peut y voir une des clés de la pérennité de ce festival.

Toutefois, les objectifs d'inclusion sociale de la population des quartiers défavorisés ou de pacification sociale, souvent partagés par les responsables des collectivités locales, peuvent entrer en friction avec les objectifs esthétiques des organisations artistiques. Cette

⁴ *Ibid.*

différenciation ne génère pas forcément une tension rédhitoire dans le sens d'une instrumentalisation sociopolitique de l'action culturelle. La divergence d'objectifs peut laisser la place à une marge d'autonomie artistique pour les structures impliquées dans les projets d'action culturelle. Un travail pédagogique des dirigeant.es artistiques et administratifs/ves des festivals auprès des élu.es locaux/les et des fonctionnaires territoriaux est susceptible à terme d'obtenir la reconnaissance de la valeur esthétique des actions artistiques en complément de leur valeur sociale.

L'Union européenne

Le programme Europe créative 2014-2020⁵ apporte un soutien à la circulation internationale des artistes et des œuvres par des apports financiers attribués à des partenariats entre des établissements culturels appartenant à des pays différents (au moins trois ou six selon l'échelle du partenariat). Des festivals peuvent solliciter un financement en faveur des plateformes européennes, qui favorisent la mobilité et la visibilité des artistes n'ayant pas encore de rayonnement international, programment des spectacles d'autres pays européens, et contribuent à élargir leur public. La formation de réseaux inter-organisationnels est susceptible d'être soutenue financièrement s'ils ont pour objectif de permettre aux professionnel.les d'acquérir de l'expérience et des compétences spécifiques, notamment pour l'adaptation aux technologies numériques qui sont utilisées dans les spectacles, de coopérer à l'échelle internationale et d'ouvrir de nouveaux débouchés à ses membres. Un appui peut être accordé aux maisons d'édition pour les traductions d'œuvres littéraires. Ce programme permet aussi de distinguer à tour de rôle des villes transformées en capitales européennes de la culture pendant une année avec des crédits pour développer des activités artistiques, susceptibles d'avoir des retombées positives possibles pour les festivals.

Un exemple de programme Interreg : DEMO

Dans le domaine musical, l'association La Passerelle / Le Grand Mix, labellisée scène de musiques actuelles à Tourcoing, a été reconnue chef de file du projet DEMO par le programme Interreg pour la période 2016-2020. Ce projet associe des structures du Nord de la France, de la Wallonie et des Flandres. Trois festivals (Cabaret Vert, Dour Festival, Ieper Hardcore Fest) sont en partenariat avec quatre salles de concerts (De Kreun, centre culturel de Lessines, Le Grand Mix, les Quatre Ecluses), un label de disques pop rock (4 AD) et trois opérateurs du développement durable (IMOG, IDEA, Extra Cité). En s'appuyant sur une collaboration engagée depuis 2014, l'objectif affiché est de « mettre en commun leurs moyens et leur ingénierie pour concevoir et tester des solutions innovantes et créatives de valorisation durable du patrimoine culturel et naturel transfrontalier, dans le but de renforcer l'attractivité et le développement durable du territoire ».

La principale source de crédits culturels européens provient en fait du Fonds européen de développement économique régional (FEDER). Les enveloppes budgétaires accordées à des plans de développement régional dans les zones les plus pauvres de l'Union européenne incluent des dépenses culturelles qui s'inscrivent dans les actions de structuration du tissu économique et social des territoires. Notamment le Fonds spécial européen (FSE) soutient des

⁵ https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/culture_fr (p consultée le 14/01/2017).

initiatives artistiques et culturelles dans le cadre de la politique de la ville destinée à stimuler un essor de quartiers socialement stigmatisés et/ou économiquement pauvres.

Des réseaux transfrontaliers peuvent aussi recevoir un appui pour favoriser le développement des régions attenantes par la mise en commun de ressources afin de stimuler des activités innovantes et des échanges. Cela est le cas par exemple pour le programme Interreg France-Wallonie-Vlaanderen. Le soutien financier éventuel dans le domaine de la culture y est ici plutôt orienté vers les actions destinées à accroître l'attractivité culturelle du patrimoine, à des fins touristiques, ou d'une zone territoriale par la mise en œuvre de dispositifs d'action culturelle innovants⁶. Les arts de la scène peuvent notamment s'imbriquer dans ces actions en proposant des expériences esthétiques inédites sur des sites patrimoniaux.

D'autres dispositifs peuvent apporter un soutien financier à la formation par le biais des programmes d'action d'Erasmus +. Le présent guide méthodologique a ainsi été rédigé avec un appui pour mener une recherche action sur trois festivals partenaires du projet et collecter les réponses à un questionnaire distribué notamment aux festivals bénéficiaires du label de l'Association européenne des festivals. Celle-ci apprécie les pratiques des équipes des festivals en fonction de leur positionnement et de leurs stratégies. Cette labellisation accorde des distinctions qui influent sur la réputation corporative et médiatique des festivals.

Les dossiers à compléter pour solliciter des financements publics de l'Union européenne sont assez complexes à réaliser. L'assistance d'une expertise de la part de personnes connaissant les attentes des fonctionnaires européens et le mode de délibération pour l'examen des dossiers est souhaitable pour accroître la probabilité de réussite de la candidature. Les agences nationales des organismes européens peuvent apporter des conseils utiles aux porteurs de projet de festival.

2. Les marchés publics

La procédure des marchés publics permet de mandater une personne morale de droit privé ou de droit public pour une mission en spécifiant un cahier des charges et un prix pour les achats de biens et services demandés. Les incertitudes juridiques sur l'étendue acceptable des subventions publiques ont pu inciter certaines collectivités publiques à recourir à cette démarche. Il peut s'agir aussi de la volonté de contrôler la négociation sur les termes du contrat en termes de prix et de contreparties attendues.

Les enjeux

La directive européenne 2004/18/CE définit les marchés publics comme « des contrats conclus à titre onéreux conclus par écrit entre un ou plusieurs opérateurs économiques et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs et ayant pour objet l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services au sens de la présente directive ».

Les principes fondamentaux, rappelés par le droit communautaire sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats, la transparence des procédures applicables à tout achat public dès le premier euro versé. Cela suppose une définition précise par le pouvoir adjudicataire des besoins à satisfaire en prenant en compte les objectifs de développement durable. Ce travail permet de rédiger les documents de consultation de façon à

⁶ <http://www.interreg-fwvl.eu/fr/citoyen-acteur-operateur-partenaire/la-strategie-interreg-2014-2020> (p. consultée le 14/01/2017).

ce que les opérateurs économiques élaborent leur offre à partir des informations dispensées. Les dossiers des candidats doivent être examinés par une commission d'appel d'offres permanentes organisée par le pouvoir adjudicateur. Celle-ci s'appuie sur une notation des propositions en fonction des critères de sélection et le calcul d'une moyenne pondérée de ces notes selon le poids donné à ces différents critères. Le marché est attribué à l'offre la mieux notée.

Le droit communautaire prévoit des exclusions pour certaines catégories d'activités. Cela concerne notamment les prestations dites intégrées quand le pouvoir adjudicataire exerce un contrôle comparable à celui qu'il effectue sur ses propres services (comme dans le cas d'une ville qui contrôle le conseil d'administration d'un festival international d'art lyrique), la diffusion de programmes audiovisuels, les achats d'œuvres d'art. Le pouvoir adjudicateur peut être dispensé de publicité et de mise en concurrence si celles-ci sont inutiles ou impossibles à mettre en œuvre compte tenu des caractéristiques du marché. Cependant, le/la juge administratif/ve peut sanctionner les abus dans l'appréciation de l'étendue de ces dérogations. Le code des marchés publics prévoit aussi en France une absence de publicité et de mise en concurrence quand les marchés sont confiés à un prestataire déterminé pour des raisons artistiques. Une souplesse est offerte pour les spectacles, les ateliers de pratique artistique, les interventions d'action culturelle avec une « procédure adaptée », qui est librement fixée par le pouvoir adjudicateur en fonction du besoin à satisfaire et du nombre d'opérateurs susceptibles d'y répondre.

La procédure des marchés publics peut se substituer à la distribution de subventions de fonctionnement pour l'organisation de festivals. Cela crée une incertitude sur la reconduction de la gestion du festival à une même structure. Ce glissement fait l'objet de débats sur sa pertinence artistique. Par exemple, la Fédération nationale des arts de la rue française tend à remettre en cause cette procédure en estimant qu'elle donne un avantage aux sociétés d'ingénierie culturelle qui disposent d'un savoir-faire organisationnel pour construire des dossiers apportant des réponses compétitives aux appels d'offre sans forcément garantir un bon niveau de qualité artistique pour les prestations offertes. Certains opérateurs historiques qui avaient créé un festival ont ainsi perdu sa gestion au profit d'une société d'ingénierie. Les fonctionnaires territoriaux opposent à cette critique la nécessité pour les collectivités publiques de définir plus clairement leurs besoins en termes de créations artistiques et d'animation culturelle pour rédiger les cahiers des charges des marchés publics. La procédure est ainsi susceptible de clarifier les orientations concrètes des politiques culturelles.

La précision des attentes des collectivités publiques réduit *a priori* la marge d'autonomie des organisateurs/trices de festivals dans la construction de la programmation par rapport à une demande de subventionnement qui ne peut pas exiger des contreparties spécifiques. L'esprit d'invention dans le cadre prédéfini et l'expérience artistique acquise constituent néanmoins un atout indéniable pour susciter l'intérêt et l'adhésion des commanditaires publics. La connaissance personnelle des élus territoriaux est difficilement contournable afin de pouvoir mieux saisir l'étendue des attentes et les modes d'interprétation des données du dossier en fonction des critères de sélection énoncés.

Un exemple : l'appel d'offres municipal pour le festival VolterraTeatro

En 2014, la nouvelle majorité municipale de la Ville de Volterra a décidé de modifier son système d'aide publique pour l'organisation du festival VolterraTeatro en abandonnant la

distribution d'une subvention publique à l'association Carte Blanche, fondateur historique du festival, au profit d'un appel d'offres selon la procédure des marchés publics. L'objectif poursuivi par la communauté de communes était d'introduire un esprit de concurrence avec d'autres organisations artistiques afin de stimuler des efforts dans le rapport entre la qualité et le prix sans renoncer à des exigences artistiques. De fait, le forfait offert a baissé, notamment en 2016 avec une diminution d'environ 20 000 euros, soit le quart de l'effort communal initial⁷.

Les exigences spécifiques concernaient d'une part l'expérience du/de la directeur/trice artistique avec un minimum de dix mises en scène produites ou coproduites par sa compagnie, de cinq ateliers ou séminaires avec le public de théâtres nationaux, internationaux ou d'universités, une direction de festivals pendant au moins cinq ans au cours des dix dernières années. D'autre part, la structure administrative devait être subventionnée à l'échelle nationale et locale depuis dix ans, s'appuyer sur un noyau stable d'au moins trois collaborateurs artistiques, techniques ou administratifs confirmés, avoir une expérience de gestion continue de festival national et international au cours des cinq dernières années, avoir des relations avec un bureau de presse national pendant au moins cinq ans, et disposer d'un personnel spécialisé dans l'accueil du public pendant au moins trois ans.

La notation de la proposition se décompose en trois parties : l'expérience du/de la directeur/trice artistique (35 points), la solidité de la structuration administrative (35 points) et l'appréciation quantitative de l'étendue du projet (30 points). L'expérience du/de la directeur/trice administratif/ve fait l'objet d'une note de 1 à 10 selon l'ancienneté (un point par année d'activité), de 1 à 10 selon le nombre de mises en scène produites ou coproduites par sa compagnie (un point par mise en scène), de 1 à 5 selon le nombre de distinctions artistiques obtenues, de 1 à 5 selon le nombre de publications sur son travail, de 1 à 5 selon le nombre d'activités de formation ou d'encadrement d'ateliers ou de conférences données.

La structure administrative fait l'objet d'une note de 1 à 10 selon le nombre d'années d'expérience, de 1 à 10 selon le nombre de productions et de coproductions organisées au cours des cinq dernières années, de 1 à 5 selon le nombre de professionnel.les du spectacle vivant impliqués dans l'organisation du festival, une note de 5 en cas de partenariat avec une structure expérimentée dans la recherche de financements privés.

La proposition concernant l'organisation du festival est enfin notée de 1 à 5 selon le nombre de coproductions proposées, de 1 à 5 selon le nombre de collaborations avec d'autres associations théâtrales, de 1 à 15 selon le nombre de spectacles programmés au-delà du minimum, de 1 à 5 selon le nombre d'activités extra-théâtrales comme des séminaires ou des conférences.

La notation municipale des réponses à l'appel à projet prend ainsi en compte d'abord la longévité de la carrière du/de la metteur.e en scène et de la structure administrative, les capacités de production, de diversification des financements par des coproductions ou la quête de recettes d'activité, l'ouverture à la formation artistique et à l'animation culturelle. Les appréciations de l'esthétique sont médiées par les marques distinctives reçues par le/la metteur.e en scène à travers des prix ou des publications sur son travail. L'appel à candidature ne laissait pas les candidats estimer un budget pour les prestations proposées. L'enveloppe

⁷ Pour rappel, une somme de 65 000 euros, soit 53 278 euros IVA déduite.

était prédéterminée dans le cadre d'une logique de rigueur budgétaire avec un montant total en recul par rapport à celui de l'année précédente. La réponse suppose ainsi un effort d'adaptation conséquent pour proposer un contenu attractif et suffisamment soutenable, ce qui oblige les organisateurs/trices à diversifier leurs revenus.

3. Les subventions des institutions professionnelles

Les subventions des sociétés de perception et de répartition des droits (SPRD)

Des sociétés civiles sont chargées d'une gestion collective des droits d'auteur. Il s'agit notamment de la Société des auteurs compositeurs dramatiques (SACD) dans le domaine de l'écriture et de la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) dans le domaine musical. Plus récemment la reconnaissance des droits voisins en 1985 en France, notamment pour le contrôle de l'exploitation des interprétations enregistrées des artistes-interprètes, a suscité un développement des revenus par les SPRD dédiées à ces activités. Il s'agit de l'ADAMI pour les interprètes dont le nom figure au générique des films ou sur les pochettes des CD, et de la SPEDIDAM pour les autres interprètes qui ont joué un rôle plus secondaire. Un fonds de mutualisation a été créé pour chaque SPRD avec le versement du quart de la taxe sur la copie privée, prélevée sur les achats d'appareils ou outils d'enregistrement selon la puissance de leur mémoire, et des droits d'auteur qui n'ont pas encore été répartis au bout de dix ans.

Ce fonds permet de financer des subventions civiles pour soutenir des projets de création, des diffusions de spectacles, des formations ainsi que des aides à l'emploi pour la prise en charge partielle du coût salarial de la distribution artistique et technique, des aides sociales comme des retraites complémentaires pour les auteur.es. La Sacem apporte un soutien jusqu'à 12% des dépenses artistiques engagées pour la programmation d'œuvres musicales répertoriées par cette société civile et non tombées dans le domaine public à partir de la seconde édition du festival. Deux conditions sont demandées : une durée d'au moins deux jours et au moins dix concerts. La présence d'ateliers de formation au cours du festival est une dimension prise en considération favorablement lors de l'examen du dossier.

L'Adami peut accorder un complément de subventions jusqu'à un tiers du budget si le festival est organisé par une personne morale de droit privé, dure au moins deux jours avec une billetterie payante (sauf pour les arts de la rue) et si le nombre de représentations est au moins de huit ou dix selon la nature du festival. La Spedidam peut aussi attribuer une contribution financière dans la limite de 50% de la masse salariale des contrats des artistes-interprètes engagés directement par le festival.

De plus, un Fonds pour la Création Musicale (FCM) a été créé sous la forme d'une association qui regroupe les SPRD des droits d'auteur et des droits voisins (Sacd, Sacem, Adami, Spedidam ainsi que la SSCP et la SPPF notamment), des organisations professionnelles et syndicales et les collectivités publiques. Ce fonds apporte un soutien à la production et à la diffusion des concerts. Des aides triennales peuvent être accordées aux festivals qui ont une programmation majoritairement musicale ayant une billetterie payante. La subvention accordée est dégressive pendant la durée de la convention triennale.

Les organisateurs/trices d'un festival peuvent donc déposer une demande d'aide à une ou plusieurs SPRD ou au FCM pour compléter leur budget en fonction des projets. Chaque

demande fait l'objet d'un dossier spécifique examiné par une commission d'expert.es. Les décisions d'attribution des subventions doivent être approuvées par le conseil d'administration de la SPRD avec une majorité d'au moins les deux tiers des voix.

Les organismes de mutualisation des revenus

Des organismes de mutualisation des revenus peuvent exister dans certains pays. Il s'agit de prélever une taxe sur la billetterie qui est ensuite gérée par un organisme professionnel pour apporter des aides à l'exploitation des spectacles, à leur production et aux investissements.

Dans le cas de la France, l'Association de soutien au théâtre privé (ASTP) prélève une taxe de 3,5% sur les recettes de billetterie hors taxe des spectacles dramatiques ou chorégraphiques créés par des producteurs/trices privé.es, et bénéficie d'un complément sous la forme de subventions de l'État et de la Ville de Paris, qui constituent environ la moitié de son budget. Les fonds sont redistribués essentiellement parmi les membres actifs de l'ASTP⁸. Le soutien aux tournées des spectacles produits par les membres de l'ASTP peut éventuellement faciliter leur programmation dans certains festivals.

Le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) prélève aussi une taxe de 3,5% sur les recettes de billetterie des spectacles de variétés. Celle-ci constitue la ressource essentielle du fonds (les subventions publiques ne représentant qu'une part de 3% environ du budget). Le CNV comprend un nombre de membres beaucoup plus important que l'ASTP (environ 1800 structures affiliées et 800 bénéficiaires des aides) et peut participer indirectement au financement des festivals par des aides attribuées à la création et la diffusion de spectacles mais aussi au développement de carrière d'artistes. Le CNV attribue des subventions aux organisateurs/trices de festivals qui programment au moins 15 spectacles dont les deux tiers sont au moins redevables de la taxe du CNV avec un budget prévisionnel supérieur à 152 000 € et une fréquentation minimale de 300 spectateurs/trices. De plus les objectifs et les contenus doivent être jugés par la commission d'expertise se situer en résonance avec l'intérêt général du milieu professionnel. Une avance sur trésorerie remboursable peut aussi être attribuée pour financer la manifestation. Des aides peuvent aussi être accordées à des salles de spectacles ayant une jauge inférieure à 3 000 places, une programmation comprenant au moins 80% de spectacles redevables de la taxe du CNV et un minimum de représentations variable selon la densité de la population du lieu d'implantation.

B. Les autres revenus

1. Les recette d'activités

Les entreprises artistiques peuvent s'appuyer sur leurs bénéfices des années antérieures qui ont été mis en réserve pour financer les activités d'un festival. Cette possibilité concerne aussi les organisations à but non lucratif puisque les bénéfices sont autorisés à condition qu'ils ne soient pas distribués sous la forme de revenus personnels. Cependant, une exploitation bénéficiaire d'un spectacle suppose une série de représentations assez longue, une fréquentation suffisamment importante et/ou une disposition à payer assez élevée de la part des établissements culturels programmeurs pour permettre le recouvrement de recettes au-

⁸ 59 salles dont 57 à Paris et 20 tourneurs en 2016.

delà de l'amortissement des frais de montage. De fait, comme cela a été déjà indiqué dans l'introduction de ce chapitre, les entreprises du spectacle vivant subventionnées doivent souvent gérer des flux de trésorerie tendus entre les encaissements et les décaissements afin de limiter les agios pendant les périodes de découvert bancaire.

Les recettes de billetterie

Une variable d'ajustement pour optimiser les recettes de billetterie concerne la politique tarifaire évoquée dans le chapitre sur le développement des publics (voir supra). Les recettes de billetterie dépendent aussi de l'attractivité des spectacles auprès de la population locale mais aussi extérieure. La programmation peut susciter un consentement à se déplacer qui varie selon la réputation des groupes artistiques présentés et la curiosité suscitée par les événements.

Dans le cas de la première édition du festival Travessuras Culturais sur l'île de Madère en février 2017, le Centre du Théâtre de l'Opprimé a proposé deux spectacles, une création récente *Je suis Don Quichotte de la Mancha* avec des dialogues en français, sous-titrés en portugais et la reprise de *Venetius. Le poète des poètes*, créé il y a cinq ans, avec des chansons et des textes en portugais de la cantatrice brésilienne. Les représentations ont été réalisées dans un centre culturel situé à Ponta do Sol, une ville située à environ 25 kms de Funchal, la capitale administrative de l'île. Une campagne d'informations a été effectuée auprès des chaînes de télévision et de radio, de la presse locale. Les organisateurs/trices ont pu constater qu'environ 90% des spectateurs/trices portugais.es sont venu.es des autres villes de l'île, notamment de Funchal. Lors de la vente des billets, des spectateurs/trices portugais.es ont aussi fait part spontanément au coordinateur du festival de la fierté procurée par la programmation d'une troupe française. Dans le cas du festival VolterraTeatro, la notoriété du metteur en scène Armando Punzo attire un public en partie fidélisé à une échelle surtout nationale pour les spectacles représentés dans la prison de Volterra.

La présence de spectacles renommés ou de grand format, pour constituer des têtes d'affiche attirantes du festival, justifie des tarifs plus élevés afin de couvrir les coûts, et peut être acceptée en raison de l'anticipation d'une satisfaction plus certaine que pour une représentation ayant une distribution et une scénographie plus modestes. La stratégie de prix élevés est pratiquée dans les festivals qui programment des vedettes de variétés. Les comédies musicales sur le modèle de la Broadway League ont constitué un genre particulièrement prisé depuis les années 2000. Selon le rapport du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) sur la diffusion des spectacles, les comédies musicales couvertes par cet organisme de mutualisation ont ainsi représenté 2% des représentations en 2015 et 6% des recettes de billetterie. Il s'agit de l'écart relatif entre volume et recettes le plus élevé parmi les genres musicaux et humoristiques, devant la catégorie « rap, hip hop, reggae et assimilés »⁹. Stage Entertainment, qui s'est approprié 21 théâtres en Europe, se spécifie par le choix de tarifs élevés, à un niveau deux fois plus élevé au Théâtre Mogador que le tarif moyen des théâtres privés parisiens (60 euros¹⁰ contre 29,6 euros en moyenne en 2015¹¹) en contrepartie

⁹ CNV, *La diffusion des spectacles de variétés et de musiques actuelles en 2015*, CNV, p. 16.

¹⁰ Michaël Porier, Raphaël Moreau, *Main basse sur la culture. Argent, réseaux, pouvoir*, La Découverte, coll. Cahiers libres, 2014, p. 146.

¹¹ ASTP, *Rapport d'activité 2015*, ASTP, 2016, p. 4.

de comédies musicales à grand spectacle avec la présence d'un orchestre, un jeu théâtral et chorégraphique.

La création d'abonnements sous la forme de « pass » pour les festivals est un outil pour fidéliser des spectateurs/trices. Le versement d'un forfait peut donner le droit d'accès à un nombre de spectacles pendant la durée du festival ou à l'ensemble des représentations pendant une journée donnée. L'attractivité de cet outil suppose une programmation assez importante et une communication suffisante pour permettre son appropriation par des spectateurs/trices. L'introduction expérimentale d'un « pass » sur un festival pendant une durée assez courte peut ne pas produire les effets escomptés comme nous l'avons déjà vu pour l'édition de MigrActions en 2016.

Les ventes de produits

La présence d'un bar est une condition propice à la sociabilité de la sortie. Une offre de boissons et de petite restauration est adaptée aux attentes d'une partie importante du public. Les recettes du bar et de la restauration peuvent apporter un complément de revenu soit direct quand des membres de l'équipe du festival prennent en charge la tenue du lieu, soit indirect quand un.e exploitant.e disposant des licences pour les ventes de boissons verse un forfait en contrepartie de la concession d'un emplacement pour vendre ses produits.

Les ventes de produits dérivés apportent un complément de revenu. Des Tee-shirts marqués au label du festival VolterraTeatro sont vendus pendant la durée du festival. Des affiches du festival, des programmes détaillés ou des numéros de revues dédiés, des cartes postales peuvent être aussi proposés à la vente. Les ventes de produits dérivés ont débuté en 2014 et ont été réduites de moitié en 2016 par rapport à cette année initiale. L'objectif n'est pas forcément de dégager une marge bénéficiaire importante et peut être centré sur la mise à disposition de traces écrites de la vie du festival. Par exemple, le journal de format Rororo édité par les Edzioni Clichy de Florence sur la thématique philosophique du fil directeur annuel du festival VolterraTeatro n'est vendu qu'à un euro.

De multiples autres objets peuvent cependant faire l'objet d'une valorisation en y associant la marque de l'événement et en les transformant en objets cristallisant un souvenir d'une expérience de vie esthétique et sociable. Le prix de vente peut ainsi dépasser largement le coût de fabrication et de transport des objets.

2. Le mécénat

Le mécénat se différencie du sponsoring par la limitation des contreparties offertes aux entreprises en échange de leur soutien. En France, ces contreparties, notamment sous la forme d'invitations ou d'insertions du logo du donateur dans les documents de communication de l'organisation artistique, ne peuvent dépasser le quart du don. La loi de 2003 a doublé en France l'avantage fiscal accordé aux donateurs : 60% du montant du mécénat ouvre le droit à une réduction d'impôt sur le bénéfice dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires. Une loi a étendu le 25 décembre 2007 aux associations du spectacle vivant l'avantage accordé aux dons des ménages adressés aux associations d'utilité publique, à condition que leur gestion reste bien non lucrative. Les particuliers ont ainsi la possibilité de déduire de leur impôt sur le revenu 66% du don dans la limite de 20% du revenu annuel. L'arrêt Persche a institué en janvier 2009 le principe d'une extension des avantages fiscaux nationaux accordés pour les dons aux organismes d'intérêt général à l'ensemble des pays de l'Union européenne.

Le mécénat peut être financier mais aussi en industrie, avec le don ou le prêt gracieux de matériel ou locaux, et en compétences avec la mise à disposition d'un temps de travail de salarié.es de l'entreprise pour le développement des projets soutenus, sous la forme d'un détachement partiel ou du bénévolat en dehors de leurs obligations professionnelles. Le théâtre et la danse ne constituent pas habituellement les secteurs artistiques les plus attractifs pour le mécénat d'entreprise. Le développement d'un mécénat artistique suppose la construction de relations de partenariat entre des entreprises ayant des cultures organisationnelles différentes. Les fondations sélectionnent les projets à partir de l'examen des dossiers de candidature à l'aune de leurs orientations privilégiées. Les ménages sont sollicités par les réseaux personnels, familiaux ou amicaux, pour le premier cercle de mécénat individuel et par le bouche à oreille, la publicité à plus grande échelle.

Le mécénat d'entreprise

Les motivations des entreprises pour s'engager dans des actions de mécénat s'inscrivent dans leur stratégie de communication puisque leur image est associée aux projets soutenus. La question ordinale du sondage de l'Admical sur la hiérarchisation des motivations situe la contribution à l'intérêt général au premier rang de façon régulière. Entre 2013 et 2015, trois motifs invoqués sont ensuite jugés plus prioritaires : l'expression des valeurs de l'entreprise, la construction de relations avec les acteurs du territoire, et la valorisation de l'image de l'entreprise¹². D'un point de vue interne, l'entreprise peut chercher à renforcer la cohésion du personnel en choisissant des actions pour lesquelles des salarié.es peuvent projeter des rapports d'identification avec les causes défendues et avoir envie de s'engager aux côtés des porteurs de projet soutenus. D'un point de vue externe, il s'agit d'assurer une mise en visibilité de l'image de l'entreprise dans le cadre d'actions jugées positivement par les consommateurs de cette firme et les cibles choisies pour tenter d'élargir la clientèle. Si la participation à l'attractivité du territoire reste encore la première motivation avancée par les entreprises pour justifier leur mécénat culturel, celle-ci connaît une baisse au profit de la montée d'une volonté de créer des opportunités de tisser des liens entre les salariés, de sensibiliser les collaborateurs à l'art ou de développer leur créativité¹³.

Le théâtre et la danse ne constituent pas les activités les plus attractives en raison de représentations limitées à un public restreint le plus souvent et des risques de réception contrastée si les mises en scène et chorégraphies explorent une déconstruction des codes de la fable ou de la gestuelle rythmée par la musique. Les cadres des entreprises seront *a priori* plus satisfaits par la privatisation d'une salle de spectacles afin d'assister à une représentation d'opéra ou un concert classique. La musique est ainsi le genre de spectacle vivant le plus soutenu par le mécénat d'entreprise. Le soutien à des événements sportifs peut être intégré à une campagne de mobilisation des énergies du personnel pour atteindre des objectifs de productivité plus élevés ou stimuler un esprit de concurrence intra-organisationnelle. Selon l'enquête d'Admical en France en 2015, la préservation du patrimoine bâti et paysager a représenté 35% du mécénat culturel des entreprises et la musique 27% contre 16% pour les

¹² Admical / CSA, *Le mécénat culturel en France 2016*, Paris, Admical, 2016, p. 24.

¹³ *Ibid.*, p. 66.

arts vivants¹⁴. Au Japon, le mécénat culturel est concentré d'abord aussi sur la musique, puis les beaux-arts et les arts traditionnels¹⁵.

L'image des entreprises est plus facilement bonifiée par un soutien à des actions de solidarité en les faisant apparaître comme des structures soucieuses de réparer des dommages sociaux provoqués par la crise économique. Tout comme pour les ménages, les causes humanitaires sont les plus attractives pour le mécénat. Le soutien à des actions d'éducation artistique de proximité ou de facilitation de l'accès aux salles de spectacles par la prise en charge du prix de billets est plus souvent susceptible de motiver les entreprises qu'un apport pour produire et diffuser de nouveaux spectacles. L'étude d'Admical a confirmé en France en 2015 la prédominance du soutien à des actions de sensibilisation artistique dans le mécénat culturel (46%) sur la création (18%)¹⁶. L'ancrage territorial d'organisations artistiques est un point à mettre en avant auprès d'entreprises locales, *a priori* soucieuses de consolider la vie culturelle et les liens sociaux sur leur territoire d'implantation. L'étude d'Admical a indiqué en France une progression des actions de mécénat des entreprises d'au moins un.e salarié.e à une échelle locale entre 2013 et 2015¹⁷.

De plus, un temps de travail de prospection doit être dédié pour attirer l'attention de directions d'entreprises sur les propositions de collaboration et engager des négociations susceptibles de déboucher sur un soutien. Cela avantage les grandes organisations qui peuvent salarier des personnes sur des postes dédiés à ces missions tandis que la polyvalence habituelle des membres des petites équipes n'offre guère de disponibilités pour s'engager dans ce type de travail. Comme l'intérêt pour s'impliquer dans le mécénat culturel s'accroît avec la taille de l'entreprise¹⁸, on peut déduire un risque d'engorgement des demandes de soutien auprès des grandes entreprises ayant au moins 250 salariés, ce qui intensifie la concurrence inter-organisationnelle pour la quête de mécénat. Le rapprochement entre des cultures organisationnelles différentes requiert aussi un esprit de diplomatie et un investissement relationnel pour nouer un rapport de confiance après s'être intéressé à la vision portée par les objectifs d'entreprises non artistiques. Cela suppose de la part des équipes artistiques subventionnées une acceptation d'entrer dans une relation de partenariat avec des entreprises animées par une éthique de la rentabilité et non pas du service public.

Enfin les partenariats noués autour du mécénat sont fragiles. Ils dépendent en partie de la bienveillance d'un relai au sein de l'entreprise qui réussit à convaincre sa direction de la pertinence du soutien apporté à des actions artistiques. Sa mutation peut remettre en cause le maintien du soutien tout comme un changement de stratégie de communication de la part de l'entreprise. A une échelle macroéconomique, l'offre de mécénat est sensible positivement aux exonérations fiscales mais réagit négativement aux récessions économiques. Ainsi, selon l'Admical, le doublement de l'avantage fiscal pour le mécénat d'entreprise en 2003 en France a accompagné un essor des recettes de mécénat, estimées par un sondage annuel, d'un milliard d'euros en 2003 à 2,5 milliards d'euros en 2008. Par contre, la récession économique de 2008-2009 a suscité une régression du volume total de mécénat, estimé à deux milliards

¹⁴ *Ibid.*, p. 70.

¹⁵ Admical, *Repères : le mécénat dans les entreprises du monde*, Paris, Admical, 2012, p. 6.

¹⁶ Admical, 2016, *op.cit.*, p. 68.

¹⁷ *Ibid.*, p. 44.

¹⁸ *Ibid.*, p. 1.

d'euros en 2010¹⁹. Selon les données de Giving USA, le total des dons des entreprises a diminué de 3,6% entre 2009 et 2010²⁰. Dans le cas de l'Italie, les mécènes locaux du festival VolterraTeatro encore présents au début des années 2010 se sont désengagés en 2011 ou 2012. La légère reprise économique à l'échelle de l'Union européenne à partir de 2014 a suscité un regain des dons des entreprises. Ainsi, entre 2013 et 2015, le mécénat des entreprises ayant au moins un.e salarié.e a progressé en France de 25% d'après le sondage de l'Admical²¹. De même, quelques recettes de mécénat ont été de nouveau collectées par l'association Carte Blanche pour le festival VolterraTeatro en 2016.

Les fondations d'entreprises

Les fondations d'entreprises organisent la distribution d'aides en fonction de programmes définissant leurs priorités d'action et s'appuient sur des commissions d'expert.es qui examinent les dossiers déposés pour soutenir des projets. L'accès ne nécessite pas un démarchage aussi chronophage que la sollicitation des entreprises mais il convient de connaître les attentes qualitatives de ces fondations pour proposer des dossiers susceptibles d'être examinés avec une attention bienveillante.

Dans le cas du festival VolterraTeatro, la Fondation de la Caisse d'Epargne de Toscane a apporté un soutien financier à la manifestation de 2010 à 2014. Le niveau de l'aide a été divisé par trois entre 2010 et 2011 puis s'est stabilisé ensuite. Il n'y a pas eu de soutien en 2015. Les raisons avancées par la Fondation sont centrées sur le désengagement de la municipalité dans le financement du festival. Parallèlement, la Caisse d'Epargne de Volterra a diminué son apport monétaire de 2010 à 2012 avant de se désengager du financement du festival. Cet exemple illustre la possible complémentarité des financements publics et du mécénat des fondations et les difficultés rencontrées pour opérer une substitution des dons privés aux subventions publiques.

Lors de l'édition de 2016, la Fondation de la caisse d'épargne de Volterra a apporté un mécénat financier réduit de 60% par rapport à celui accordé en 2014 et a proposé un mécénat en industrie en offrant 70 nuitées à la *Scuola Internazionale di Alta Formazione* de la ville. Il s'agit d'un campus de formation avec une capacité d'hébergement de 93 chambres. Les membres de trois compagnies, des jeunes journalistes et des techniciens y sont restés pour des séjours variant de trois à quatre jours. Cette opportunité a permis de desserrer la contrainte budgétaire du festival, qui ne permet pas de recourir aux hôtels du centre-ville pour assurer l'hébergement des compagnies et des journalistes culturels.

Les ménages

Le mécénat des ménages est le plus développé aux USA où leurs dons représentent les trois-quarts des sommes collectées. Tout comme pour les entreprises, les causes humanitaires ou liées à des actions de solidarité, d'éducation sont les plus attractives pour les dons. Le soutien à la recherche sur les problèmes de santé est un autre domaine populaire.

Les ménages bénéficient d'avantages fiscaux qui réduisent le coût net des dons. En France, à la suite de la loi du 25 décembre 2007, un don de 30 euros permet de réduire l'impôt sur le revenu de 20 euros. Par conséquent les festivals sans but lucratif peuvent solliciter les dons de

¹⁹ Admical / CSA, *Le mécénat des entreprises en France. 2010*, Paris, Admical, 2010, p. 5.

²⁰ Admical, 2012, *op.cit.*, p. 1.

²¹ Admical/CSA, 2016, *op.cit.*, p. 21.

personnes qui se sentent concernées par sa programmation tout comme les compagnies du spectacle vivant organisées en associations. Il est relativement simple de capter le consentement à payer des personnes de l'entourage familial et amical des organisateurs/trices du festival. Un second stade suppose d'avoir élargi la reconnaissance de la pertinence des actions artistiques engagées à une partie de la population locale en faisant jouer le bouche-à-oreille sur les qualités dignes d'être soutenues. L'attraction de mécènes à l'échelle nationale et internationale suppose des investissements en communication ou la mobilisation du carnet d'adresses de personnes riches prédisposées à des actions de philanthropie.

Le développement de la finance participative sur Internet offre des outils pour organiser une levée de fonds. Le principe est de lever une somme annoncée pendant une période déterminée, les promesses de dons ne devenant effectives que si le total recherché a été atteint. Une commission de l'ordre de 8% des dons reçus est versée à la société qui exploite la plateforme. Trois logiques d'action coexistent. Certaines plateformes comme MyMajorCompany proposent aux particuliers de s'engager dans une action de coproduction en devenant un associé au capital collecté pour produire le spectacle avec une promesse de rémunération liée au résultat de l'exploitation. Des plateformes peuvent aussi proposer une désintermédiation bancaire en offrant la possibilité aux particuliers de prêter un capital avec un taux d'intérêt à des entreprises, notamment celles qui ont été créées trop récemment pour recevoir l'appui confiant d'une banque. La rentabilité moyenne est de l'ordre de 7% tout en prenant le risque de perdre le capital avancé en cas de faillite de l'entreprise débitrice. Enfin, des plateformes sont orientées vers une logique de don-contredon, notamment pour des organismes sans but lucratif, avec des contreparties en nature comme des affiches, brochures, des invitations soit ponctuelles soit répétées, ou des avantages relationnels avec la possibilité d'assister par exemple à des répétitions publiques, à des rencontres ou à des repas avec l'équipe artistique.

L'essor de ces plateformes a été important depuis le tournant des années 2010. En 2016, 2,5 millions de particuliers ont déclaré avoir participé en France à au moins une action de mécénat en utilisant cet outil connexionniste. La progression semble se ralentir puisque le nombre de ménages touchés n'était inférieur que de 200 000 l'année passée. Après avoir plus que doublé en 2015, la collecte par la finance participative n'a augmenté que de 40% au cours de l'année 2016²². Le modèle de la coproduction semble avoir marqué le pas devant celui du don-contredon. En effet, la société MyMajorCompany a annoncé au début de l'année 2016 renoncer à l'activité d'intermédiation financière en ligne, déficitaire depuis le début, pour se recentrer sur la production musicale. Les deux leaders du secteur sont Ulule et Kisskissbankbank, animés par la logique du don-contredon. Néanmoins, la progression des dons collectés y a été trois fois moins élevée en 2015 par rapport à 2014²³.

La très grande majorité des donateurs sont occasionnels. De fait, les compagnies du spectacle vivant proposent le plus souvent une collecte de fonds limitée, ajustée à l'anticipation du consentement à donner de l'entourage amical et familial. L'élargissement du cercle de donateurs suppose le développement d'une campagne de communication afin de saisir l'attention d'un plus grand nombre de personnes et d'éveiller leur désir de contribuer

²² Véronique Chemin, « La finance participative attire moins les foules », *Le Monde*, 22/02/2017.

²³ Frédéric Cazenave, « Le 'crowdfunding' français forcé de se renouveler pour éviter l'essoufflement », *Le Monde*, 12/02/2006.

financièrement à la réalisation du projet. Certains praticiens estiment qu'une levée de fonds massive requiert un investissement en communication équivalent à 20% de la collecte attendue. Une étude menée sur les collectes réussies concernant 887 projets de théâtre sur le site Kickstarter aux USA en 2011 dégage plusieurs déterminants. La durée optimale de la campagne d'information pour la levée des fonds semble se situer autour de 60 jours. L'effet d'une annonce publique des noms des donateurs est d'autant plus que positif qu'il n'y a pas de contrepartie matérielle au don. Le niveau de collecte des dons tend à augmenter pour les structures qui s'impliquent dans les campagnes de levée des fonds d'autres organisations, ce qui confirme la logique de la réciprocité dans la construction d'un réseau de soutien civil aux projets. Par contre la propension à donner tend à se réduire quand le nombre d'appels à projet de la même organisation augmente comme si la sollicitation du même réseau social épuisait progressivement le consentement à payer²⁴.

C. La gestion des dépenses

Le niveau des dépenses artistiques dépend du solde entre l'ensemble des produits et les frais de fonctionnement fixes, appelés théâtre en ordre de marche. Une tendance au repli des subventions publiques, si elle n'est pas compensée par une progression des recettes d'activité ou de la captation de subventions civiles, tend à réduire la marge disponible pour financer les dépenses artistiques. Les difficultés rencontrées pour augmenter significativement la fréquentation des lieux et les recettes de billetterie ou le mécénat conduisent à agir sur la réduction des dépenses ou à tenter de renforcer le contrôle de leur évolution.

1. La gestion des risques

L'anticipation des risques

L'évolution des dépenses du festival est exposée à des risques qu'il convient d'anticiper en évaluant leur probabilité d'occurrence et de gravité²⁵. L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) propose de prendre en compte aussi la probabilité de non-détection du risque. Le calcul d'un indice de criticité d'un risque consiste à multiplier la note attribuée au niveau de gravité de ses effets avec sa probabilité d'occurrence et sa probabilité de non-détection. Ce calcul, plus nécessaire pour l'organisation du travail industriel, permet ainsi de hiérarchiser quantitativement les risques soit pour l'adéquation des produits à la commande, soit pour l'utilisation des équipements, ou soit encore pour les procédés de fabrication. Au niveau des dépenses, l'objectif est de prévoir des réponses appropriées en cas de dérives constatées et de construire un dispositif de surveillance des coûts. Si l'origine d'un risque ne peut être supprimée ni le risque transféré à une tierce partie, le traitement des risques vise à mettre en œuvre des actions destinées à réduire leur fréquence d'apparition ou leur niveau de gravité²⁶.

²⁴ Benjamin Bœuf, Jessica Darveau, Renaud Legoux, "Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects", *International Journal of Arts Management*, 16 (3), Spring 2014, p. 33-48.

²⁵ L'approche dite de Prouty consiste à construire une matrice des risques en distinguant quatre catégories de risques : les risques de fréquence et de gravité faibles ; les risques de fréquence forte et de gravité faible ; les risques de fréquence faible et de gravité forte ; les risques de fréquence et de gravité fortes (Olivier Hassid, *La gestion des risques*, Paris, Dunod, 2008, p. 54-55).

²⁶ Roger Aïm, *La gestion de projet*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2016 (10^è éd.), p. 138-141.

Selon la synthèse proposée par Jean-Jacques Pluchart²⁷, il existe trois types d'évaluation des coûts d'un projet en fonction de la forme de sa conception : la conception à « coût classique » à partir de l'estimation du besoin exprimé par le client ; la conception « à coût objectif » en fonction des cibles stratégiques de l'entreprise ; la conception à « coût piloté » si l'objectif du contenu varie au cours du développement d'un produit. Dans le cadre d'un festival ayant un objectif non lucratif, la seconde vision est *a priori* dominante mais entre en imbrication avec la conception à « coût piloté » si la contrainte d'équilibre budgétaire est amenée à évoluer en fonction du degré de confirmation des subventions publiques ou civiles et des apports de coproduction attendus comme cela a été notamment le cas du festival VolterraTeatro, exposé à un recul sensible du financement communal depuis le début des années 2010.

Les risques de dérive des dépenses peuvent provenir des fournisseurs. Des retards de livraison déstabilisent la gestion du calendrier de préparation ou de conduite du festival. Les écarts entre les caractéristiques des produits livrés et les attentes des organisateurs/trices conduisent à des surcoûts quand il faut corriger des défauts de qualité ou à des pertes de temps si les produits sont renvoyés à l'expéditeur en demandant une mise en conformité avec la demande initiale. La constitution d'un réseau de fournisseurs fiables constitue ainsi un enjeu sensible pour la réalisation d'un festival. Les sources de surcoût peuvent aussi concerner les frais de transport et d'hébergement des compagnies programmées s'ils sont au moins en partie à la charge du festival. La gestion des équipes administratives et techniques oriente les formes de coordination pour la répartition des tâches et le rythme d'exécution ; des défauts de coordination suscitent des retardements et des surcoûts ou une suractivité assumée gracieusement pour les compenser.

De façon générale, les imprévus dans l'organisation d'un festival doivent faire l'objet d'une provision budgétaire pour y faire face sans menacer la poursuite des activités. Le calcul du pourcentage s'ajuste en fonction des retours des expériences passées. Dans le cas du festival VolterraTeatro, la marge pratiquée par la direction administrative est de l'ordre de 10% du budget. C'est le taux souvent pratiqué par les administrateurs/trices d'organisations artistiques subventionnées.

Les assurances

Les assurances pour les risques non financiers ont été abordées dans le chapitre sur l'organisation du travail technique. L'assurance pour se prémunir de certains risques de pertes financières peut porter sur les risques d'annulation des spectacles. L'évolution de la jurisprudence tend à retenir des circonstances de plus en plus exceptionnelles pour reconnaître les cas de force majeure.

Il convient de se couvrir contre les risques d'intempérie pour les spectacles en plein-air et d'indisponibilité d'artistes-interprètes prévus dans la distribution ou de techniciens qui ne sont pas substituables à court terme.

Enfin l'assurance en faveur d'une protection judiciaire permet de prendre en charge les frais de procédure en cas de litige avec autrui à condition de choisir l'avocat recommandé par l'assureur. Un volet spécifique peut concerner la fiscalité avec la prise en charge des

²⁷ Jean-Jacques Pluchart, *L'ingénierie de projet créatrice de valeur d'organisation*, Paris, Éd. D'organisation, Paris, 2002, cité par Gilles Garel, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, 2003, p. 71-72.

honoraires d'expertise requis pour une assistance en cas de contrôle sur le calcul des impôts ou sur le versement des cotisations sociales.

2. La décomposition des dépenses

Les principaux postes budgétaires

Comme dans l'ensemble des entreprises, la masse salariale constitue le principal poste de dépenses. Il est utile, notamment dans une organisation matricielle, de distinguer les salaires et les cotisations sociales du personnel permanent de la structure et le coût salarial variable pour les personnes engagées sur des contrats à durée déterminée, qui sont mobilisées pour la préparation et le pilotage du festival. Il convient de distinguer les frais engagés pour les trois grandes catégories de salariés : le personnel administratif ; le personnel technique ; le personnel artistique

Les achats concernent les denrées, les fluides, les fournitures administratives et spécifiques pour les spectacles (décor, costumes, régie), le matériel et les équipements, les produits culturels ; la part la plus importante concerne les contrats de cession de représentations des spectacles programmés, sauf si les risques de production sont d'abord reportés sur les producteurs/trices de spectacles avec des contrats de coréalisation. Ces derniers sont pratiqués par des festivals de très petite taille dont le budget ne permet pas de financer des contrats de cession comme dans le cas de MigrActions. Il convient d'intégrer les frais de transport et d'hébergement si une partie de ceux-ci sont pris en charge par les organisateurs/trices du festival. L'équipe de VolterraTeatro propose aux compagnies programmées une prise en charge des frais de bouche pour les contrats les moins rémunérateurs et de l'hébergement des artistes et techniciens des différentes troupes programmées.

Les autres charges externes concernent la sous-traitance, les locations, les frais d'entretien des biens et de maintenance, les primes d'assurance, le personnel non salarié rémunéré en honoraires, la publicité, les transports et déplacements, les frais de télécommunication. Les locations peuvent concerner des locaux administratifs, de stockage, de répétitions pour les troupes programmées, voire des espaces de jeu. Ce poste budgétaire prend aussi en compte le matériel emprunté pour satisfaire les conditions techniques demandées par certains spectacles. Les contraintes budgétaires incitent les compagnies programmées à se montrer raisonnables dans leurs exigences techniques et à s'adapter au mieux au matériel disponible du festival. Le mécénat en nature gagne à être pris en compte par une valorisation des gains découlant des moindres coûts en location.

Il est utile de spécifier les dépenses de communication en différenciant la communication institutionnelle destinée à bonifier l'image de l'entreprise et la communication destinée à valoriser les spectacles. Ces dépenses concernent la conception et la réalisation des documents en papier, des supports électroniques, les relations avec les relais d'opinion, ce qui requiert des honoraires pour l'appel ponctuel à des compétences extérieures, les frais d'impression, de communication téléphonique, la location d'espaces de publicité dans la presse ou dans les espaces urbains. Les coûts des actions gagnent à être décomposés selon les cibles choisies : la presse, les collectivités publiques, les établissements partenaires pour les cofinancements et le développement des publics, les groupes sociodémographiques.

En dehors des cotisations sociales, sont indiqués sur des lignes comptables spécifiques les impôts et taxes sur les rémunérations ainsi que les autres impôts comme les impôts locaux, la

taxe sur la valeur ajoutée non recouvrable, les taxes sur la billetterie quand elles existent. Les autres charges de gestion courante concernent notamment les versements de droits d'auteur, qu'effectuent en principe les organisateurs/trices de spectacles. Les charges financières correspondent aux intérêts payés sur les emprunts ; les flux de trésorerie des petites organisations du spectacle vivant peuvent susciter des découverts quand des retards de versement de subvention ou de paiement des créances sur des services rendus deviennent trop prégnants. Les charges exceptionnelles peuvent porter sur des opérations de gestion avec des amendes, des rappels d'impôts ou sur des éléments d'actifs cédés à perte.

La dotation aux amortissements offre une opportunité de réaliser une épargne dispensée d'imposition pendant la durée de vie comptable d'un investissement immobilier ou mobilier. La dotation aux provisions permet de prévoir des dépenses pour faire face à des risques devenus probables comme le non règlement de factures adressées à certains clients ou une condamnation par un tribunal à une amende.

Budget à coûts variables et à coûts complets

La construction la plus courante d'un budget pour l'organisation d'un événement s'effectue à coûts variables en se focalisant sur les coûts directs générés par ce processus²⁸. La masse salariale budgétée ne prend en compte que les salariés engagés ponctuellement sur le festival et dédiés à des tâches de mise en œuvre du projet. Pour une organisation matricielle, impliquée dans des activités multiples, le budget fait apparaître ainsi les coûts marginaux de la manifestation artistique et culturelle, c'est-à-dire les coûts additionnels qu'elle a générés. La construction de ce budget est la plus simple puisque ne sont pris en compte que les flux monétaires spécifiques aux activités du festival.

Cependant, une partie du temps de travail de l'équipe permanente de l'organisation matricielle est mobilisée pour la tenue du festival et des coûts indirects augmentent les achats de fournitures, de fluides, les prestations de services. Un budget calculé à coûts complets consiste à évaluer les coûts directs variables et la part de coûts fixes de l'organisation engagés pour développer le projet de festival. Cela suppose la mise en place préalable d'un système d'informations suffisamment fines pour permettre une comptabilité analytique, notamment pour le partage du temps de travail du personnel permanent entre les différentes activités. La complexité apparente des calculs fait reculer beaucoup d'administrateurs/trices du spectacle vivant. Cependant, s'il paraît disproportionné d'introduire un recueil minuté des activités des membres des différentes activités, on peut effectuer des estimations sur la part de l'emploi du temps consacré à l'organisation d'un festival. L'intérêt majeur d'un calcul à coûts complets est de montrer aux parties prenantes l'importance de l'effort budgétaire réel de l'organisation matricielle impliquée dans la mise en œuvre du festival. La communication sur la comparaison entre budget à coûts variables et budget à coûts complets peut être utile pour inciter des partenaires publics et privés à accroître leur effort financier.

²⁸ François Mairesse, *op.cit.*, p. 94.