

DIFFICULTES D'ANALYSE DES COUTS DES ORGANISATIONS CULTURELLES

Stéphanie Chatelain-Ponroy

▶ **To cite this version:**

Stéphanie Chatelain-Ponroy. DIFFICULTES D'ANALYSE DES COUTS DES ORGANISATIONS CULTURELLES. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584615

HAL Id: halshs-00584615

https://shs.hal.science/halshs-00584615

Submitted on 9 Apr 2011

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.

DIFFICULTES D'ANALYSE DES COUTS DES ORGANISATIONS CULTURELLES

Stéphanie CHATELAIN-PONROY
Maître de Conférences

IAE d'Amiens
Pôle universitaire Cathédrale
10 placette Lafleur
80 000 Amiens
Tel : (33) (0) 3.22.82.71.22
Fax : (33) (0) 3.22.82.71.21
E-mail : ponroy@waika9.com

Résumé
Cette communication rend compte des résultats d'une étude en cours visant à évaluer les retombées des organisations culturelles pour leurs principaux bailleurs de fonds : les municipalités.
L'analyse du financement des organisations culturelles nous a semblé être un préalable indispensable à celle de l'analyse de leurs retombées puisqu'il nous permettait de mettre en regard coûts et retombées de ces organisations.

Mots clés. - coûts – financement – culture – secteur public.

Abstract
This paper deals with the results of a study based on how the cultural organisations value the effects they have on their main financial partners: municipalities.
The financial analysis of the cultural organisations seems to be a necessary precondition for the analysis of the consequences they have, because it enables us to link the costs of these organisations to theirs effects.

Keywords. - costs – financing – cultural organisations – public sector.

Cette communication rend compte des résultats d'une étude en cours visant à évaluer les coûts et les retombées d'organisations culturelles pour leurs principaux bailleurs de fonds : les municipalités. Il s'agit d'une recherche réalisée entre février 2000 et janvier 2001 par mbbc, bureau d'études et de recherches en sciences sociales et gestion, à la demande d'une fédération d'institutions culturelles. La recherche s'inscrit donc dans un double contexte : celui de la mise en place d'une nouvelle comptabilité publique des communes visant une meilleure lisibilité des comptes et une plus grande proximité avec la réalité économique, et celui d'une conjoncture générale des finances publiques qui se révèle très défavorable aux organisations culturelles[1], les budgets de la culture servant fréquemment de variables d'ajustement pour éviter des déficits budgétaires trop importants. Cette recherche répond par conséquent à une préoccupation qui se généralise dans bon nombre d'institutions culturelles et témoigne de la volonté de saine gestion et d'une recherche de la meilleure adéquation entre l'offre et la demande. Il est en effet devenu banal de nos jours de souligner le côté élitiste de certaines organisations culturelles[2] et de le rapporter au coût important de la culture, et notamment de celle qui relève du spectacle vivant. Doit-on dire pour autant que les subventions accordées ne servent qu'à une certaine élite sociale, qui peut ainsi fréquenter ces institutions à moindre prix, ou faut-il élargir le champ de l'analyse ? Cette recherche vise sinon à renverser, du moins à compléter ces arguments en mesurant les retombées économiques directes et indirectes de ces organisations.

1. Positionnement de la recherche

A la demande de la fédération d'institutions culturelles commanditaire, la recherche réalisée s'est inscrite dans le courant des études d'impact c'est-à-dire d'études visant à mettre en évidence les effets économiques de la présence d'une institution sur une zone géographique considérée.

La méthodologie de ces études consiste à déterminer et quantifier successivement les retombées directes, indirectes et induites de l'activité observée[3]. Ces études permettent donc d'apporter des arguments intéressants quant au poids et à l'utilité économique d'une institution

[1] V.A. (2000), Les dépenses culturelles des collectivités locales en 1996, *Développement culturel*, Ministère de la Culture.

[2] En particulier de celles qui appartiennent à la culture dit " légitime ".

3 Cf., par exemple, les études réalisées par Abbé-Décarroux (1989) ou le Forum Régional d'Etudes Spécifiques (1998).

puisque les flux monétaires générés localement par son activité pourront être mis en regard des subventions qui lui sont versées pour “ justifier ” économiquement l'opportunité de celles-ci. Cette faculté de démonstration et de justification des investissements publics explique le succès de ces études, succès que l'on peut mesurer au nombre d'études réalisées dans de multiples domaines - le secteur culturel apparaissant particulièrement bien doté à cet égard.

Les études d'impact soulèvent cependant de nombreux problèmes d'ordre méthodologique, qui amènent à relativiser leur portée. Elles posent tout d’abord la question de la définition d'un échantillon d'enquête qui doit être constitué selon les règles de la représentativité statistique et nécessite donc une connaissance rigoureuse de la population de référence ; elles nous interrogent par ailleurs sur la distinction pouvant être réalisée entre des dépenses strictement liées à l’activité et celles qui auraient de toute façon été effectuées (effet de déplacement) ; elles soulèvent ensuite la question de la quantification des retombées induites puisque celles-ci sont évaluées par l’application d’un coefficient multiplicateur aux retombées directes et indirectes et que ce multiplicateur n'est pas, le plus souvent, une donnée objective mais plutôt une estimation aléatoire ce qui peut amener à surestimer l'importance de l'activité considérée ; enfin, et en raison de leur méthodologie essentiellement quantitative, ces études ne permettent pas, ou peu, de rendre compte des aspects qualitatifs et immatériels des retombées de l'activité observée qui contribuent pourtant fortement à l’activité économique des villes dans lesquelles les institutions prennent place.

Pour toutes ces raisons la présente étude ne se réduit pas à une étude d'impact classique et nous nous sommes donc donnés comme objectif de mesurer l’impact économique mais aussi social et qualitatif des organisations culturelles étudiées. Nous avons voulu ainsi souligner la complexité et le caractère multidimensionnel de l’activité culturelle et de son impact sur son environnement. Nous souhaitions donc souligner le fait que, pour les organisations culturelles peut-être plus que pour n’importe quelle autre organisation, le concept de performance était multidimensionnel et que, par conséquent, les critères de rentabilité, de performance financière ou de productivité ne pouvaient y occuper une place centrale. Nous avons par conséquent élargi le champ traditionnel des études d’impact en quittant le cadre presque exclusivement économique et comptable et en prenant en compte des indicateurs qualitatifs ou physiques nous permettant d’appréhender l’ensemble des aspects stratégiques.

2. Méthodologie

Sur le plan du recueil d'informations, cette étude a mobilisé trois sources principales d'information :

- Des questionnaires qui nous ont permis de sonder la population des organisations culturelles étudiées afin de mettre en évidence leurs principales caractéristiques et d'en déduire une typologie[4]. Les techniques descriptives mobilisées nécessitant un échantillon de taille " suffisante " - pour qu'il soit représentatif – nous avons travaillé à partir d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des organisations membres de la fédération commanditaire de l'étude.

- Nous avons choisi de compléter et d'éclairer les résultats issus de l'analyse des questionnaires par le recours à des méthodes de recueil d'informations qualitatives au travers d'études de cas. Celles-ci nous permettaient de conforter notre validation et de prétendre à une généralisation non plus statistique mais théorique. L'échantillon retenu était, par conséquent, de faible taille et n'avait aucune prétention de représentativité au sens statistique du terme. Il répondait en revanche à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée en traduisant la diversité des cas possibles. L'échantillon sur lequel portaient les analyses qualitatives n'est donc pas représentatif de la population statistique mais de l'objet de la recherche. La sélection des institutions a par conséquent été guidée par notre problématique et réalisée avec l'objectif de privilégier les contrastes entre les organisations afin d'obtenir une représentativité des problèmes abordés.

  Trois établissements ont été sélectionnés pour faire l'objet d'études de cas. Chacun des trois appartenait donc à l'une des catégories mises en évidence par la typologie issue de l'analyse statistique des questionnaires et se distinguait des deux autres à la fois par sa taille (petit / moyen / grand établissement) et par les choix stratégiques réalisés pour ses activités (" orthodoxes ", traduisant une fidélité aux activités traditionnelles vs " hétérodoxes ", traduisant une certaine forme de diversification de l'activité).

[4] Analyse en composantes principales pour identifier la structure des variables puis classification hiérarchique ascendante permettant de construire une typologie des organisations étudiées.

- Enfin, une enquête a été réalisée auprès des spectateurs des trois organisations afin de mieux connaître leur public et d'évaluer les dépenses associées à leur fréquentation. 3 006 questionnaires ont été ainsi analysés.

3. Quelques résultats intermédiaires

La fédération d'organisations culturelles mandataire de cette étude a donc souhaité mettre en évidence l'impact économique de ces organisations sur leur territoire. Dans cette perspective, il nous a paru indispensable de recenser tout d'abord les coûts engendrés par ces institutions afin de les mettre en relation dans un second temps avec les retombées de ces mêmes institutions. Nous présentons ici les résultats de ce premier travail sur les ressources des organisations étudiées.

L'analyse des informations collectées sur les terrains, aussi bien à l'aide des questionnaires que par l'intermédiaire des études de cas, nous permet de mettre en évidence des résultats intermédiaires concordants, en dépit de la variété des caractéristiques des institutions étudiées.

3.1. Des subventions essentiellement communales…

Les dépenses induites par une organisation culturelle sont tout d'abord composées des " dépenses directes " c'est-à-dire des subventions accordées par la commune, le département, la région et l'Etat et des sommes versées par des partenaires privés. Celles-ci peuvent être isolées dans les comptes de l'organisation (subventions versées) ou dans celles des collectivités concernées (lignes budgétaires ou comptes annexes).
Le financement public des organisations étudiées provient de quatre sources : l'Etat, la région, le département et la municipalité. Ce financement est très déséquilibré puisque les municipalités assument plus de 60 % des budgets de fonctionnement de ces organisations :

Part des bailleurs de fonds publics dans les budgets de fonctionnement 1999	Etat	Région	Département	Commune
Organisation 1	7 %	0 %	4 %	60 %
Organisation 2	7 %	7 %	0 %	70 %
Organisation 3	8 %	0 %	0 %	61 %

Tableau 1 : Le financement par les bailleurs de fonds publics des trois organisations en 1999

La promotion de la culture représente l'un des domaines d'intervention de l'Etat. Peu de crédits sont toutefois affectés à ce domaine comparativement à ceux consacrés à d'autres missions comme l'éducation ou la défense. Les crédits affectés à la culture représentent en effet seulement environ 1% du budget de l'Etat. Pour les trois organisations étudiées, l'Etat ne participe qu'à hauteur de 7 ou 8 % au budget de fonctionnement de 1999.
Une critique traditionnelle de l'intervention de l'Etat dans le domaine culturel, outre le faible montant des subventions aux organisations de région, concerne le déséquilibre du financement entre les organisations nationales et les autres institutions. Dans le domaine de l'art lyrique, par exemple, l'Etat accorde 100 millions de francs par an pour l'ensemble des théâtres lyriques de région alors qu'il accorde quelques 600 millions à l'Opéra National de Paris. Cette décision apparaît peu conforme à l'équité puisque les Parisiens bénéficient de spectacles de qualité grâce à la contribution de l'ensemble des contribuables nationaux.

Globalement les organisations étudiées sont financées essentiellement par les municipalités. Ce financement principalement communal renforce leur caractère d'équipement local et explique qu'il existe une forte appropriation de l'activité culturelle dans le discours des élus locaux. Dans les trois villes de l'enquête, les organisations étudiées font partie du patrimoine local et leur présence à proximité des mairies symbolise les liens avec le pouvoir local, ce qui peut constituer une garantie non négligeable pour leur pérennité.
Le financement majoritairement communal représente pour les villes un effort financier important et limite leurs capacités d'actions dans d'autres domaines. L'intervention de communes proches géographiquement et d'autres collectivités territoriales dans le financement des organisations étudiées permettrait de limiter cet engagement et d'équilibrer les efforts.

Il apparaît enfin que les départements et les régions interviennent très peu dans le financement des organisations étudiées. Cette situation peut être considérée comme anormale, dans la mesure où les habitants de ces collectivités territoriales bénéficient de l'activité d'établissements dont les coûts sont majoritairement assumés par les communes dans lesquelles ils sont situés. La répartition très inégale du financement entre les communes et les autres collectivités territoriales pourrait être expliquée par l'absence de jeux coopératifs entre ces

différentes collectivités. Selon un rapport récent[5], en cas de subventions obtenues par les organisations culturelles auprès d'autres collectivités territoriales, les communes apportant une contribution élevée seraient incitées à réduire leurs subventions. Ceci peut amener les conseillers généraux et les conseillers régionaux à considérer qu'ils n'apporteraient pas de réelles aides à ces organisations en leur octroyant des subventions. De même, les directeurs des institutions culturelles, accordant du crédit à cette argumentation, ne seraient pas incités à entreprendre des démarches pour obtenir des subventions départementales et régionales puisque les financements accordés ne leur procureraient pas de recettes nettes. En raison de ces anticipations, ils préféreront alors sans doute réaliser des actions dans d'autres domaines.

3.2. … auxquelles devraient être ajoutées les subventions indirectes …

Si les organisations étudiées reçoivent des subventions directes, apparaissant dans leurs budgets, elles bénéficient également de subventions indirectes qui correspondent principalement aux services qui leurs sont rendus gratuitement par d'autres services communaux. L'exemple le plus emblématique de ces subventions est la mise à disposition gratuite des bâtiments par la mairie propriétaire, les coûts de construction et de rénovation des bâtiments n'apparaissant pas dans les budgets des organisations.

Les subventions indirectes sont les dépenses effectuées au profit des institutions par les différentes collectivités mais également les tiers parties prenantes : transport des scolaires avant et après une représentation, aménagement du quartier autour de l'institution, dépenses de fonctionnement liées (sécurité, frais de réception des artistes à la mairie…), annonces gratuites des spectacles par la presse locale, lignes de bus supplémentaires les soirs de spectacle, places de parking à tarif réduit, etc.

La mesure de ces dépenses indirectes pose deux difficultés :

- Tout d'abord, le problème de la définition des frontières de l'organisation. En effet il n'existe pas de frontières naturelles clairement définies pour les institutions culturelles. Ainsi, si l'on peut calculer relativement facilement le coût direct d'une représentation, encore faudrait-il y ajouter – pour en obtenir le coût complet – une quote-part des frais généraux du service culturel et de tous les services fonctionnels de la mairie, de la DRAC, du ministère de la Culture, des Chambres Régionales des Comptes et, pourquoi pas, des

[5] A. Chiffert et alii, 1999, page 26.

services du Premier Ministre, de l'Elysée et des parlements. La prise en compte des dépenses indirectes reflète par conséquent une opinion sur les limites de l'organisation. Pour cette étude, nous avons fait le choix de rencontrer les autorités municipales (l'organisation située sur leur territoire géographique va engendrer des coûts) ainsi que toute autre collectivité dont le poids relatif est important pour l'organisation étudiée. Nous avons donc raisonné de façon marginaliste entre le coût d'accès à une information supplémentaire et l'intérêt de cette précision supplémentaire par rapport à l'objet de la recherche. Ce raisonnement est appliqué à l'ensemble des dépenses indirectes (collectivités et partenaires privés).

- Par ailleurs, et si l'on suppose ces choix de définition de frontières résolus, la valorisation de ces dépenses indirectes va dépendre directement des informations fournies par les bailleurs de fonds (les mairies essentiellement). En effet ces analyses n'auront de validité que si elles examinent précisément l'ensemble des dépenses liées et ne se contentent pas d'appliquer aux dépenses directes un coefficient multiplicateur, forcément entaché d'arbitraire. Or, en la matière, les informations dont nous avons disposées peuvent être parfois parcellaires et il est à craindre que nous ne réussissions pas à reconstituer les éléments manquants que ne souhaitent, en général, pas nous communiquer nos différents interlocuteurs et qui, de plus, peuvent considérablement différer d'une organisation à l'autre puisque la diversité des statuts juridiques existants pour certaines activités culturelles ne peut qu'accroître cette difficulté et rendre toute comparaison de coûts d'une institution à l'autre relativement difficile.

Du fait de ces dépenses indirectes, un grand nombre des dépenses des communes ne sont pas imputées aux organisations et la gestion des coûts de ces dernières est donc compliquée par la difficulté à cerner précisément ceux-ci. Il faut toutefois souligner que des efforts sont faits pour augmenter la transparence des comptes avec la mise en place de la norme M14 pour les comptabilités communales et le développement de budgets annexes pour leurs organisations culturelles.

Si les coûts directs sont traduits directement dans leurs comptes, les coûts indirects - qui sont supportés par la municipalité - peuvent quant à eux faire l'objet de retraitements et être, par un jeu d'écritures internes – les écritures d'ordre –, virés au budget annexe de l'organisation qui devrait ainsi retracer et isoler le coût réel de celle-ci supporté par le budget principal de la

commune. C'est ainsi que, théoriquement, l'ensemble des dépenses de la commune devrait faire l'objet de retraitements et être affecté aux services concernés. En pratique, ces retraitements concernent essentiellement les dépenses de personnel titulaire affecté à l'organisation ainsi que celles de chauffage, d'électricité, d'eau, de téléphone... Ces dépenses indirectes représentent tout de même entre 30 % et 55 % des budgets de fonctionnement 1999 des institutions étudiées, et constituent des éléments gérés par la ville et des services centraux municipaux et sur lesquels l'équipe des personnels de l'organisation n'a aucune maîtrise… bien qu'elle en soit tenue pour responsable par l'intermédiaire de son budget.

Il existe par ailleurs des dépenses indirectes qui sont qualifiées de " non ventilables " c'est-à-dire qu'elles ne sont pas réparties par secteur. C'est le cas, par exemple, de certains frais d'administration liés au fonctionnement des services, ce qui signifie que la part des services généraux consacrée au fonctionnement de l'organisation ne fait pas l'objet d'une refacturation ultérieure. On touche ici aux limites bien connues concernant les difficultés de définition d'un coût complet. Ces éventuelles refacturations ne pourraient être mises en place que s'il existait une véritable comptabilité analytique, ce qui demeure une exception dans les municipalités actuelles. La définition des frontières du coût, c'est-à-dire de ce qui doit être affecté ou non à l'organisation, dépendra donc d'une multitude de facteurs comme par exemple la précision du système d'information existant dans la commune ou le coût et le délai d'obtention des informations.

Dans l'une des municipalités, par exemple, l'organisation ne se voit comptabiliser que les seuls moyens qui lui sont directement affectés, comme les véhicules dont elle bénéficie en permanence. Ceux-ci pèseront dans son budget sous la forme d'une dotation aux amortissements… mais l'entretien de ces mêmes véhicules ne sera pas enregistré dans ses comptes, de même que le coût d'un véhicule mis à sa disposition temporairement ! Dans une autre ville, bon nombre d'éléments ne font pas l'objet de valorisations monétaires. C'est ainsi par exemple que les éléments qui sont réalisés par un Centre Technique Municipal n'apparaissent dans le budget de l'organisation qu'en fournitures, les charges de main d'œuvre n'étant pas valorisées puisque le personnel des ateliers n'est pas rattaché à l'organisation. De la même manière, les frais de télécommunication des appels émanant de l'une des organisations ne lui sont pas facturés par la ville alors que ceux émanant des services de l'organisation localisés à l'extérieur de ses bâtiments sont payés directement à France Télécom par l'organisation.

Il semble en fait que les règles de rattachement sont peu claires, ne relèvent d'aucune logique et semblent dépendre directement de la bonne volonté des différents services municipaux, fournisseurs de prestations et d'informations.

Il est donc extrêmement difficile d'interpréter des comptes pour lesquels la règle de rattachement des charges aux budgets annexes relève d'un pragmatisme qui peut être assez hermétique aux yeux du non-initié. La mauvaise lisibilité des comptes liée à l'imbrication des éléments propres à l'organisation et de ceux de la municipalité ne donne qu'une image partielle de la situation de l'institution. Un grand nombre de dépenses ne sera ainsi pas réaffecté au budget des organisations pour des raisons tenant plus à la réticence des acteurs locaux qu'à de véritables difficultés techniques, ainsi que le soulignait l'un de nos interlocuteurs :

> *" Nous avons déjà réfléchi au niveau de la collectivité à la mise en place d'une comptabilité analytique et la refacturation interne des prestations d'un service à l'autre. Notre analyse a débouché sur le fait que cela nous obligeait à mettre en place des procédures très lourdes, dans un environnement qui n'est pas habitué à ce genre de mode de fonctionnement et qui a un manque de culture de gestion. Ce n'est pas évident de demander au serrurier des services communaux de faire une fiche d'intervention en quantifiant le temps qu'il a passé… soit on le fait par estimation au niveau central et c'est forcément imprécis - on sait l'imprécision des clés et le danger au niveau de l'interprétation que cela génère - soit on est obligé de descendre à un niveau très fin et l'on se retrouve devant l'écueil que nous avons cité, le risque d'incompréhension et de générer des mouvements d'humeur de la part du personnel. Alors la volonté n'a pas été de pousser plus loin ce type de réflexion ".*

Nos interlocuteurs municipaux soulignent volontiers l'impossibilité et le côté de vain d'un recensement complet des coûts induits par l'organisation, notamment en ce qui concerne les frais des services centraux municipaux. Notons cependant que dans certaines communes pour plusieurs services, comme celui des pompes funèbres, cette valorisation des charges des services centraux est réalisée, ce qui nous fonde à penser qu'il pourrait en être de même pour les organisations culturelles. Mais cette absence de valorisation serait due en grande partie au coût d'obtention de ces informations :

> *" Vous avez raison pour le coût complet mais il y a quatre-vingts services à la ville […] et si nous faisons de la comptabilité analytique nous allons monter une usine à gaz, cela nous coûtera encore plus cher de savoir combien ça coûte. "*

L'analyse du coût, et donc du financement des organisations culturelles, devrait par conséquent intégrer l'ensemble des prestations, financées par les impôts des contribuables, dont bénéficie l'organisation étudiée. La période pendant laquelle s'est déroulée cette étude[6] n'a malheureusement pas été favorable à un tel recensement et la comparaison des éléments financiers d'un exercice à l'autre a été rendue délicate par le changement de système comptable ayant affecté les services municipaux au cours de la période étudiée (passage de la M12 à la M14). La conjugaison de deux types de difficultés a rendu difficile cette comparaison :

- Tout d'abord les choix d'affectation des charges peuvent évoluer d'une année à l'autre au fur et à mesure que les éléments sont plus finement analysés, qu'une certaine expérience est acquise par les comptables publics ou encore que l'harmonisation comptable impose des choix. C'est ainsi par exemple que l'une des organisations enregistrait jusqu'à la saison 1998 / 1999 les ventes des produits dans des comptes spécifiques – 707 – qui ne correspondaient pas au formalisme comptable auquel doit être soumise la Trésorerie Municipale. D'où la nécessité de transférer ces recettes dans de nouveaux comptes – 708 – dès 1999. De la même manière, certains comptes regroupent des éléments aussi diverses que des locations de spectacles, des remboursements de frais de teinturier ou encore des recettes de mécénat, ce qui rend toute analyse délicate, les variations observées pouvant résulter aussi bien de simples reclassements que de véritables évolutions.

- Par ailleurs le compte administratif des organisations étudiées est le résultat de l'agrégation d'éléments disparates, analysés et enregistrés par des personnes différentes. Or, en comptabilité publique il n'existe pas de systèmes " d'opérations diverses " permettant de corriger *a posteriori* certaines imputations. Chaque correction, quelle que soit son importance, doit donc être soumise à l'approbation du conseil municipal. Ces corrections peuvent donc parfois être négligées, pour éviter de lourdes procédures, considérant qu'elles touchent à des éléments qui concernent la visibilité interne de l'institution mais qui ne remettent pas en cause les grands équilibres des comptes.

[6] Les comptes étudiés étaient ceux de 1997, 1998 et 1999.

3.3. … ainsi que les recettes " propres " de ces organisations

Les organisations culturelles étudiées se financent également par l'obtention de recettes propres diverses (droits d'entrée, coproductions, vente de produits ou mécénat) mais ce sont les droits d'entrée qui constituent l'essentiel de ces recettes propres :

	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
Part des droits d'entrée dans les budgets de fonctionnement	23 %	10 %	24 %
Part des droits d'entrée dans les recettes propres	83 %	72 %	85 %

Tableau 2 : Le financement par les droits d'entrée des trois organisations en 1999

Les droits d'entrée traduisent la fréquentation des organisations et sont le reflet de leurs choix stratégiques. Les organisations mettent en œuvre en effet des choix stratégiques s'exprimant essentiellement au travers de leurs choix de programmation[7]. Deux stratégies antagonistes peuvent être observées et opposées de façon volontairement caricaturale :

- La stratégie " traditionnelle " traduite par des choix de programmation homogènes basés essentiellement sur des spectacles traditionnels. Selon la richesse budgétaire de l'organisation et la taille de son bassin de population, cette stratégie pourra revêtir deux modalités :
  - Un choix de programmation large (nombreux spectacles) accompagné d'un petit nombre de représentations de chaque spectacle. L'organisation s'appuie alors sur le public des habitués et des abonnés. Ce choix nécessite des budgets importants pour créer, louer ou coproduire les nombreux spectacles de la saison. Le coût de chaque fauteuil est par conséquent élevé.
  - Un choix de programmation étroit (peu de spectacles) accompagné de nombreuses représentations de chaque spectacle. La volonté est alors de développer le public et d'ouvrir l'organisation à de nouveaux publics. C'est un choix plus difficile que le précédent car il n'est pas envisageable de compter uniquement sur le public des habitués. Le coût de chaque fauteuil sera cependant un peu moins élevé que précédemment.

[7] On peut penser que la stratégie des organisations culturelles relève d'une démarche plus volontariste que réactive puisqu'elle est le reflet du projet du directeur de l'organisation auquel elle est adossée. Il faut toutefois souligner que le contexte budgétaire et les variations des budgets alloués à ces organisations vont influer directement sur les choix stratégiques de ces dernières.

- La stratégie de diversification traduite par des choix de programmation hétérogènes basés sur des spectacles divers. Cette stratégie permet, même en période de situation budgétaire difficile, de proposer au public plusieurs spectacles au cours de la saison, ce qui permettrait de le " *faire venir à échéance régulière* " et ainsi ne pas " *défidéliser une partie du public* ". Il s'agit donc d'un choix quantitatif, visant à la recherche d'un certain équilibre financier par l'ouverture de l'organisation au grand public. Celle-ci s'efforcera alors d'accueillir un public toujours plus large et de maîtriser les coûts moyens des représentations. Des manifestations originales peuvent alors être imaginées pour faire venir le public en dehors des circonstances habituelles de fréquentation. L'opéra - théâtre d'Avignon, par exemple, cherche ainsi à être un lieu ouvert et convivial avec les aper'opéra ou les aper'musique qui proposent des concerts de jeunes artistes - chanteurs ou instrumentistes - suivis d'une rencontre autour d'un verre offert par les vins des Côtes du Rhône. Ces manifestations connaissent un succès grandissant et témoignent du désir du public d'une fréquentation différente de l'opéra-théâtre.

  Pour la municipalité ce dernier choix stratégique est beaucoup moins coûteux que le précédent. Cependant, si l'on raisonne en terme de retombées il faut souligner que celles-ci seront également bien moindres. La stratégie de diversification autorise un nombre de créations de spectacles bien moins importantes que la stratégie traditionnelle. Or les créations induisent de longs séjours des artistes intermittents - ce qui accroît d'autant les retombées économiques directes et indirectes - et contribuent également à augmenter le bassin d'attraction de l'organisation, donc à développer le tourisme culturel. Notons enfin que les politiques de création participent de la visibilité et de la renommée de l'organisation ainsi que de la notoriété de la ville, ce que ne peuvent faire les politiques de diversification.

Ces choix de programmation se traduisent dans la variable clé de la gestion des organisations étudiées : la fréquentation. Observons, à titre d'exemple, l'influence des choix stratégiques sur les droits d'entrée des organisations étudiées :

Part relative des droits d'entrée dans le budget de fonctionnement	*Organisation 1*	*Organisation 2*	*Organisation 3*
Saison 1996 / 1997	9 %	10 %	16 %
Saison 1997 / 1998	13 %	10 %	16 %
Saison 1998 / 1999	23 %	10 %	24 %

Pour la première institution, nous observons une très importante augmentation du poids des droits d'entrée dans le budget de fonctionnement qui traduit la diversification de l'activité de l'organisation et son ouverture à une base de public toujours plus large, mais également une diminution notable des budgets de fonctionnement alloués à l'organisation.
Pour la seconde institution, la stabilité du poids des droits d'entrée dans le budget de fonctionnement est le reflet de la continuité de la programmation, en terme de nombre de spectacles et de nombre de représentation, et de celle des budgets de fonctionnement alloués à l'organisation.
Pour la troisième institution la remarquable progression de la part relative des droits d'entrée dans le budget de fonctionnement au cours de la dernière saison, qui ne repose pas sur une augmentation de la fréquentation quantitative, traduit une augmentation du prix de vente moyen du fauteuil. Précisons que cette institution bénéficie d'un public remarquablement fidèle et relativement aisé, ce qui l'autorise à pratiquer des augmentations substantielles de ses tarifs.

Si les objectifs de fréquentation et la question du renouvellement du public occupent une telle place dans les discours des bailleurs de fonds comme dans ceux des responsables des organisations, c'est qu'ils comportent une double dimension :

- Une dimension stratégique, tout d'abord, car la fréquentation d'une institution illustre et conditionne tout à la fois le succès ou l'insuccès de l'établissement. Et même si les responsables des organisations réfutent " *l'audimat* " comme seul indicateur de réussite de leurs établissements il n'en est pas moins vrai qu'ils l'utilisent volontiers pour démontrer l'importance de leur établissement et y puiser sa légitimité. Ils sont confortés dans cette position par les responsables municipaux qui affichent volontiers comme principal critère de jugement " *le fait que* [l'institution] *soit pleine toute l'année* ", ce qui leur permet de justifier le montant de leurs investissements.
- Une dimension opérationnelle ensuite puisque, à court terme, la fréquentation conditionne le montant des droits d'entrée, c'est-à-dire, finalement, l'essentiel du " chiffre d'affaires " de l'organisation dont l'importance va dépendre de la conjonction de deux éléments : la jauge de la salle et le prix des places.

La jauge de la salle est une donnée structurelle qui dépend du bâtiment abritant l'organisation. Il semble difficile de " délocaliser " les productions dans des salles plus grandes pour répondre

à une éventuelle demande du public. Les organisations qui ont fait cette expérience y ont rapidement renoncé car cela suppose de réaliser des décors spécifiques qui ne pourraient être réutilisés ultérieurement pour des spectacles proposés dans la salle habituelle en raison de leur grande taille. Par ailleurs, les expériences de spectacles " hors les murs ", qui permettent à l'organisation d'aller à la rencontre d'un nouveau public, se heurtent actuellement à la question du financement de ces spectacles, les municipalités ne souhaitant évidemment pas financer des spectacles destinés à un autre public que celui de leurs administrés.

L'augmentation du prix des places cristallise de nombreux espoirs mais qui nous paraissent sans véritables fondements puisque les responsables locaux seraient opposés à une augmentation substantielle du prix des places et ceci au nom du service public, même si une telle décision peut paraître contraire à ce même service public, comme le faisait remarquer l'un de nos interlocuteurs :

> *" Si l'on considère que nous sommes un service public il faut que le prix des places soit abordable, qu'il y ait une justice sociale. Mais l'on peut aussi avoir le raisonnement inverse en disant que plus les places sont chères, moins la différence est grande entre le prix payé et le prix réel et donc moins le contribuable supporte un art réservé le plus souvent aux classes privilégiées. C'est un discours qui est tout de même difficile à tenir, à expliquer : augmenter le prix des places de deux cents francs pour être plus populaire… ce n'est pas simple à expliquer, mais ce n'est pas faux. "*

Cet avis est partagé par l'ensemble de nos interlocuteurs – au sein des organisations comme dans les services bailleurs de fonds - qui jugent une augmentation du prix des places antinomique avec la mission de service public des organisations culturelles :

> *" Nous sommes un service public. […] La Culture c'est un choix. Un service culturel est par nature déficitaire. […] Nous avons la possibilité de rendre la Culture ouverte à tous, populaire. C'est la mission de l'Etat et des collectivités territoriales. "*

Les organisations culturelles françaises, ou du moins leurs autorités de financement, utilisent leur politique tarifaire comme symbole et outil de leur politique d'ouverture à un large public. La politique culturelle des municipalités étudiées comporte en effet toujours un volet visant à permettre une répartition plus équilibrée de l'offre culturelle municipale entre tous les habitants. Les organisations culturelles, qui s'adressent traditionnellement à un public appartenant à une certaine élite sociale, sont des emblèmes de cette politique et se doivent donc

d'être ouvertes au plus grand nombre. C'est ainsi que les tarifs généraux s'échelonnent entre trente francs et plusieurs centaines de francs selon les institutions, le genre du spectacle, la notoriété du titre proposé et la place occupée. De la même manière, les organisations offrent des réductions souvent très importantes aux abonnements alors que certains établissements culturels étrangers, comme l'opéra de Genève par exemple, choisissent, au contraire, de tarifer les abonnements pour un montant plus cher que les prix des billets individuels.
Par ailleurs l'augmentation du prix moyen des droits d'entrée est également combattue par ceux de nos interlocuteurs qui soulignent volontiers le fait, non démontré, qu'une augmentation substantielle du prix des places laisserait augurer une hémorragie importante des spectateurs habitués.

Cette double limite, des quantités de places offertes et des prix pratiqués, explique le déficit chronique dont souffre la plupart des organisations vouées au spectacle vivant : " *Chaque fois que nous levons le rideau, hélas, nous sommes déficitaires. Oui, bien sûr on peut équilibrer : aux Chorégies* [d'Orange] *quand ils jouent devant huit mille personnes qui paient chacune huit cents francs, la jauge de la salle de plusieurs millions de francs permet d'équilibrer un coût de plateau* ".

* *
*

Ce recensement des sources de financement des organisations culturelles étudiées nous a permis d'approcher au plus près les coûts engendrés par chacune pour ses différents bailleurs de fonds. Cependant, et ainsi que le notait Madame la ministre de la culture et de la communication lors de la séance des questions au gouvernement à l'Assemblée Nationale :

> *" Les éléments chiffrés permettant de suivre les financements et les activités des* [organisations culturelles] *en région [...] sont délicates à établir. Les données recueillies divergent parfois selon les sources de façon importante et ne permettent pas toujours d'effectuer des comparaisons pertinentes "*[8].

Pas plus que le ministère de la Culture nous n'avons pu contourner cette difficulté dont le traitement nécessiterait un travail extrêmement approfondi auprès de chaque organisation et de ses bailleurs de fonds et un accès sans restriction aucune aux différents éléments chiffrés. Le

[8] Journal officiel du 31 mai 1999.

premier aspect de cette difficulté tient au fait que les budgets publics sont construits selon un rythme d'annualité civile, alors que les organisations culturelles utilisent volontiers la saison comme référence de leur travail artistique. Deuxièmement, tous les budgets étudiés n'incorporent pas les mêmes éléments. C'est ainsi, par exemple, que le coût de l'orchestre attaché à un opéra peut être globalisé dans les comptes de ce dernier ou faire l'objet d'une valorisation propre. Le service rendu par l'orchestre peut alors difficilement être traduit sous une forme budgétaire. Enfin, les dépenses induites par le fonctionnement de l'organisation au sein de la collectivité à laquelle elle est attachée sont valorisées selon des procédures non homogènes, d'une municipalité à l'autre mais également d'une dépense à l'autre, pour une même municipalité.

Nous pensons néanmoins que ce premier travail constitue la base à laquelle il devrait être possible d'adosser la mesure des retombées des organisations.

Structures de financement 1999	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
Dotations et participations	***71 %***	***84 %***	***69 %***
Etat	7 %	7 %	8 %
Région	-	7 %	-
Département	4 %	-	-
Commune	60 %	70 %	61 %
Produits des services du domaine et ventes diverses	***27 %***	***14 %***	***28 %***
Dont, droits d'entrée	23 %	10 %	24 %
Divers	NS	NS	NS

Tableau annexe : Récapitulatif des structures de financement

Références bibliographiques

Abbé-Décarroux F. (1989) *Le rôle économique du Grand Théâtre de Genève*, Etude pour le département municipal des affaires culturelles de la ville de Genève.

Chatelain S. (1998), *Le contrôle de gestion dans les musées*, Paris, Economica.

Chiapello E. (1994), *Les modes de contrôle des organisations artistiques*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

Chiffert A., Lecat R., Reliquet P. (1999), *La rénovation des instruments juridiques des services publics culturels locaux*, Ministère de la Culture et de la Communication, n° 1999 / 18, février.

Conseil Economique et Social (1990), L'évaluation des politiques publiques, *Journal Officiel*.

Dressayre P., Garbownik N. (1992), Le manager imaginaire ou les illusions du management public de la culture, *Communication au colloque international " Politiques et Management Public "*.

Dupuis X. (1988), *La prise en compte de la dimension culturelle du développement : un bilan méthodologique ?,* UNESCO, division du développement culturel.

Dupuis X. (1996), *L'économie méconnue de l'Opéra*, Laboratoire d'économie sociale, Intergroupe de recherche en économie de la culture, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

Evrard Y. (ed.) (1993), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.

Forum Régional d'Etudes Spécifiques (FRES) (1998), *Impact économique des activités du secteur de la culture des cinq régions du Montréal métropolitain et de la région de l'île de Montréal*, Gouvernement du Québec, décembre.

François-Noyer V. (1996), Evaluation des politiques publiques locales et contrôle de gestion : nature d'une relation, *Les cahiers de la recherche du CLAREE*, IAE Lille.

Fumaroli M. (1991), *L'Etat culturel*, Editions de Fallois.

Harvey J. (1998), *Le sport au Canada : poids, impact économique et rôle du gouvernement*, Ecole des sciences de l'activité physique, Université d'Ottawa, janvier.

Herscovici A. (1989), *la demande suscitée dans le domaine culturel*, CNFPT, mars.

Kieffer R., Merliere Y. (1998), l'expérience de l'assistance publique – hôpitaux de Paris dans la mise au point d'indicateurs d'évaluation économique des activités hospitalières, *Journées de recherche des IAE*, Nantes.

Meyssonier F. (1991), Compte-rendu d'une enquête sur les systèmes d'information et de gestion des municipalités, *Communication au douzième congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 23, 24 et 25 mai.

Reverchon A. (1989), Comment gérer la culture ?, *Le Monde*, 26 et 27 février.

Roux (de) E. (2000), Avignon mal à l'aise en " capitale culturelle de l'Europe ", *Le Monde*.

Serrou B. (1998), *L'opéra en région*, rapport commandé par Alain Juppé et Philippe Douste-Blazy.

Trautmann C. (1999), *Les mesures nouvelles en faveur de la démocratisation de la culture,* Communication en Conseil des ministres, 23 juin.

V.A. (1993), Administrer la culture ? *Revue Française d'Administration Publique*, N° 65, janvier - mars.

V.A. (1993), Culture et société *Les cahiers français*, la documentation française, mars – avril.

V.A. (1999), Guggenheim, Bilbao, *Connaissance des arts*, HS n° 134.

V.A. (1992), Le management, un défi pour les organisations non marchandes, *Gestion 2000,* 1 – 1992.

V.A. (2000), Les dépenses culturelles des collectivités locales en 1996, *Développement culturel*, Ministère de la Culture.

V.A. (1986), *Quatrième conférence internationale sur l'économie de la culture*, Avignon, La Documentation Française (4 volumes).

V.A. (1999), Questions écrites, réponses des Ministres, Culture et Communication, *Journal Officiel*, lundi 31 mai.

V.A. (1996), Recherche : Culture et Communication, *64ème congrès de l'ACFAS*, Université Mc Gill, Montréal, 15 et 16 mai.

Véran L., Canas A. (1987), Quelques clés pour gérer les activités culturelles, Quand le chercheur en gestion s'interroge sur le secteur culturel, *Revue Française de Gestion*, mars – avril - mai.