

**Les associations
de musiques actuelles,
partenaires du programme
Nouveaux services -
Emplois jeunes**
Contribution à un état des lieux

MARIE-CHRISTINE BUREAU
BERNARD GOMEL
NICOLAS SCHMIDT

Les associations de musiques
actuelles, partenaires
du programme *Nouveaux services-
Emplois jeunes*
Contribution à un état des lieux

MARIE-CHRISTINE BUREAU

BERNARD GOMEL

NICOLAS SCHMIDT

Centre d'études de l'emploi

Convention Promotion de l'Emploi

ISSN 1629-5684
ISBN 2-11-094589-3

Les associations de musiques actuelles, partenaires du programme *Nouveaux services-Emplois jeunes* Contribution à un état des lieux

Marie-Christine Bureau, Bernard Gomel, Nicolas Schmidt

RESUME

L'objet du rapport est de montrer, à partir de treize monographies réalisées en complément d'un recueil de données statistiques, comment le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes » (NSEJ) a pu contribuer à la structuration d'un secteur en émergence, celui des associations de « musiques actuelles ».

La quasi-totalité des associations rencontrées ont au moins une dizaine d'années d'existence et revendiquent une origine militante. Nées sur la base du bénévolat, elles ont grandi, pour certaines, avec l'appui des vagues successives de contrats aidés. En ouvrant un horizon de cinq ans, le programme NSEJ met en présence deux générations :

- la génération des fondateurs, bénévoles au départ, rarement artistes eux-mêmes, plutôt *amateurs* de musique et/ou évoluant dans le milieu culturel ;
- la *jeune* génération, caractérisée par un niveau d'études plus élevé, mais pourvue aussi d'une expérience associative dans le milieu musical, même si celle-ci n'est pas qualifiée de militante.

Or, ces deux générations semblent se retrouver dans une même démarche autour de la notion d'« action culturelle locale » : accueillir les artistes que l'on aime ; encourager la création et offrir un tremplin aux vocations locales ; poursuivre un travail éducatif ; créer des événements.

On peut néanmoins identifier des facteurs de différenciation interne au secteur : la prééminence d'un projet artistique *versus* l'ancrage dans la filiation de l'éducation populaire ; l'importance et le rôle du bénévolat dans la vie des associations. On peut ainsi distinguer

plusieurs « modèles » économiques :

- L'association « affinitaire » a été créée par un groupe d'amis liés par une passion et/ou un engagement commun. Le bénévolat est indispensable à son fonctionnement et à sa survie.

- L'association « équilibriste » conjugue bénévolat et salariat. Elle allie ressources propres et financements publics, ce qui la soumet à plusieurs registres d'évaluation : elle doit justifier à la fois de la valeur de son projet artistique (évaluation artistique), de sa capacité à accroître ses ressources propres (évaluation commerciale) et de son action auprès de certaines catégories de population (évaluation sociale).

- La « petite entreprise de service public » remplit une « mission de service public », reconnue dans le domaine de l'action culturelle, et bénéficie à ce titre de financements publics. Le directeur assume l'essentiel de la responsabilité. La volonté de professionnalisme prime sur la mobilisation du bénévolat et se manifeste aussi à travers un souci de référence aux conventions collectives.

- L'« entreprise alternative » se caractérise par la volonté de développer un milieu musical autonome, capable de soutenir la création, la production et la diffusion de groupes, sans concessions à une logique de rentabilité ; par le souci de proposer des prix accessibles au public tout en garantissant une juste rémunération aux artistes ; par un objectif d'autonomie à terme vis-à-vis des financements publics.

Dans les associations de musiques actuelles, le programme NSEJ a été utilisé pour rémunérer enfin la force de travail nécessaire à la consolidation et au dévelop-

pement du projet associatif. La nature des emplois créés confirme cet usage. On peut distinguer trois catégories de postes :

(1) des postes liés à la gestion de petites structures culturelles (tâches d'administration, de communication, de relation avec les partenaires, d'animation et de coordination de réseaux).

(2) des postes plus techniques, associant travail de régie ou d'assistance technique et tâches de relation aux artistes et/ou au public.

(3) des postes tournés vers l'accueil, l'information du public, l'animation de centre de ressources, l'organisation de formations.

En 2003, les emplois-jeunes (EJ) représentent 42 % de l'effectif salarié total des structures concernées. Un peu plus des trois quarts d'entre eux ont un niveau de formation égal ou supérieur à « bac + 2 ». Si les postes de travail sont attractifs, les salaires restent particulièrement faibles, compte tenu du temps de travail effectif et des niveaux de qualification à l'embauche.

Entraîné par l'usage des politiques d'emploi successives dans un mouvement de professionnalisation, le secteur associatif des musiques actuelles se caractérise par une économie fragile. La pérennisation des emplois créés par le programme NSEJ et l'amélioration des conditions de rémunération ne se feront que secondairement par le développement de ressources marchandes. Cette nouvelle situation oblige les pouvoirs publics à repenser les contours de la politique culturelle aux différents niveaux du territoire, ainsi que les partenariats avec d'autres formes d'intervention publique.

Sommaire

Partie 1 : La synthèse	7
1. Sens commun et facteurs de différenciation	8
1.1. Une démarche militante autour de l'action culturelle locale	8
1.2. Questions d'esthétique et/ou d'éthique.....	11
1.3. La place du bénévolat	12
1.4. Quelques figures contrastées au sein du secteur	13
1.5. La fiscalité des associations.....	15
2. Les « musiques actuelles » dans le champ des activités économiques et sociales ...	16
2.1. L'hypothèse de l'économie solidaire (Laville).....	16
2.2. L'idéal-type d'un « tiers secteur d'économie sociale et solidaire » (Lipietz).....	17
2.3. La « maison Braudel ».....	17
3. Le programme NSEJ : usages d'une politique de l'emploi dans les associations de « musiques actuelles »	18
3.1. Des emplois au cœur de l'activité associative	19
3.2. Niveaux de formation et expérience associative.....	20
3.3. Travail enrichi/emploi appauvri.....	20
3.4. Faut-il compter les heures ?.....	21
3.5. Perspectives et incertitudes de développement.....	22
3.6. L'organisation professionnelle du secteur	23
Partie 2 : Monographies de treize structures de « musiques actuelles »	25
1. Une scène de musiques actuelles en Ariège	25
2. Un grand espace de musiques amplifiées en Rhône-Alpes	31
3. Un festival de jazz en Bourgogne.....	39
4. Un festival de jazz en Languedoc-Roussillon.....	45
5. Un festival de jazz dans les Hautes-Pyrénées	51
6. Un club de jazz en Provence.....	56
7. Un club de jazz dans une ville du Centre	62
8. Un projet de scène de musiques actuelles en Rhône-alpes.....	69
9. Un lieu dédié à la chanson en milieu rural.....	74
10. Un festival pluridisciplinaire en Mayenne	79
11. Une entreprise militante de promotion musicale en Rhône-Alpes	86
12. Une scène de musiques actuelles amplifiées en Bourgogne	92
13. Un lieu au service des musiciens en Bretagne.....	100
Bibliographie	106

Annexes

1. Les principaux résultats de l'étude Opale.....	107
2. Trame commune pour la rédaction des monographies	111
3. Tableau récapitulatif des monographies.....	113
4. Liste des sigles et abréviations	121

PARTIE 1

LA SYNTHÈSE

INTRODUCTION

La lettre de commande, adressée au Centre d'études de l'emploi par la Fédération des lieux de musiques actuelles et amplifiées (Fédurok), la Fédération nationale des écoles d'influence jazz et de musiques actuelles (Fnejma), la Fédération des scènes de jazz et de musiques improvisées, l'Association des festivals innovants de jazz et de musiques actuelles (Afijma) et le réseau Chaïnon, stipulait : « L'équipe du CEE réalisera des monographies auprès de quinze structures, trois parmi chacune des fédérations ou des réseaux signataires en menant, pour chacune, des entretiens semi-directifs auprès de différents interlocuteurs, responsables, salariés (permanents ou occasionnels), jeunes recrutés dans le programme NSEJ¹, acteurs locaux. Les monographies seront choisies en concertation avec les fédérations, avec le souci de diversifier le plus possible les contextes (rural/urbain, situation économique, relations avec les institutions), les activités et les configurations d'emploi. Les entretiens s'attacheront à comprendre le projet et les différentes activités des structures, à identifier les contraintes qui sont les leurs, ainsi que les logiques d'action mises en œuvre face à ces contraintes. »

En fonction des réponses obtenues auprès des collectifs sollicités, nous avons pu réaliser des entretiens au sein de quatorze associations : onze membres des réseaux signataires de la convention « Promotion de l'Emploi », trois choisies afin d'élargir le spectre des configurations représentées. Le choix des structures a été fait, en accord avec le comité de suivi de l'étude, de façon à diversifier les cas de figure selon trois critères : la nature de l'activité, la taille et le milieu d'implantation.

La synthèse qui suit prend appui sur ces quatorze monographies. Elle ne peut évidemment prétendre à aucune représentativité du secteur dans son ensemble : ce sont simplement des hypothèses et des pistes, inspirées de l'étude comparative entre les monographies et proposées aux acteurs pour alimenter la poursuite de leur réflexion. Nous présenterons ensuite, de façon plus détaillée, treize monographies, rédigées de façon à préserver l'anonymat des structures et néanmoins validées par les associations concernées. Enfin, nous proposerons, en annexes, un tableau récapitulatif (annexe 3) ainsi que la trame commune pour la rédaction des monographies (annexe 2).

Ce rapport constitue le deuxième volet des travaux engagés dans le cadre de la convention « Promotion de l'Emploi », à la suite du rapport *Consolidation des NSEJ dans les réseaux musiques actuelles* réalisé au nom de l'association Opale par Bruno Colin, Luc de Larminat, Gaël Bouron et Estelle Lardière en 2003 (annexe 1).

Le recours au programme « Nouveaux services-Emplois jeunes » (NSEJ) marque un tournant dans l'histoire des associations de « musiques actuelles », au sens où il fait partie intégrante d'un mouvement de professionnalisation de ces associations. La professionnalisation n'opère pas tant par création de diplômes que par la stabilisation (relative) d'équipes salariées associatives et par une auto organisation du secteur : regroupement dans des fédérations mais aussi, et surtout, formation progressive d'un « milieu professionnel » par intensification des échanges et des coopérations, formels ou non.

¹ Rappel : Le programme NSEJ (loi du 16 octobre 1997) visait à créer 350 000 emplois d'une durée minimale de cinq ans pour les jeunes de 18 à 26 ans dans les établissements publics, les structures associatives et les collectivités territoriales, tout en développant des activités nouvelles ou insuffisamment assurées et socialement utiles.

Le rapport de la commission nationale des musiques actuelles à Catherine Trautmann en 1998 soulignait, dès l'introduction, les difficultés soulevées par l'appellation « musiques actuelles », « l'incapacité à désigner les enjeux esthétiques et culturels propres à ces musiques »... et se résignait pourtant à la conserver, faute d'avoir pu trouver une expression alternative qui fasse accord au sein de la commission² !

Aujourd'hui, par delà les difficultés sémantiques, le secteur a acquis une certaine réalité institutionnelle. Au moment où il devient de plus en plus un interlocuteur des pouvoirs publics, il importe de s'interroger sur les logiques qui le traversent mais aussi sur son positionnement dans le champ économique et social : qu'est-ce qui fait sens commun pour les acteurs et qu'est-ce qui les divise ? Qu'est-ce qui rapproche les « musiques actuelles » d'autres activités économiques et qu'est-ce qui les en distingue ? Quels usages peut-on identifier du programme NSEJ dans ce secteur ?

1. SENS COMMUN ET FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION

1.1. Une démarche militante autour de l'action culturelle locale

La quasi totalité des associations rencontrées ont au moins une dizaine d'années d'existence et revendiquent une origine militante. Nées le plus souvent sur la base du bénévolat, elles ont grandi, pour certaines, avec l'appui des objecteurs de conscience et des vagues successives de contrats aidés³.

En ouvrant un horizon de cinq ans, le programme NSEJ provoque une étape décisive. Il met en présence deux générations :

- la génération des fondateurs, le plus souvent bénévoles au départ, rarement artistes eux-mêmes, plutôt « amateurs » de musique et/ou évoluant dans le milieu culturel ;
- la « jeune » génération, caractérisée en moyenne par un niveau d'études plus élevé, mais souvent pourvue aussi d'une expérience associative dans le milieu musical, même si celle-ci n'est pas toujours qualifiée de militante.

Or, fait notable, ces deux générations semblent se retrouver dans une même démarche, un « sens commun », autour de la notion d' « action culturelle locale ». Il est vrai que la génération des fondateurs a pu transmettre, *via* sa participation à l'enseignement, une partie de son expérience.

Encore faut-il préciser de quoi il s'agit, en particulier quelle signification il est possible de donner au mot « local ». De l'analyse des entretiens, on peut dégager quatre dimensions principales, combinées ou non dans les différents projets associatifs, qui permettent d'explicitier le contenu et le sens de l'action culturelle locale :

- Accueillir « chez soi » les artistes que l'on aime :

La liberté de programmer et de faire venir les artistes de son choix, de les rencontrer, de leur offrir un accueil de qualité et de nouer une relation avec eux autour du spectacle, apparaît à la fois comme une motivation du projet associatif et comme la principale rémunération du bénévolat.

« À chaque concert qu'on fait, on mange ensemble avant : c'est notre salaire ! On est libre de programmer les musiciens qui nous intéressent. C'est notre luxe, de ne pas avoir de pression ni des politiques ni des

² Rapport de la commission nationale des musiques actuelles à Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la Communication, septembre 1998.

³ Il serait d'ailleurs intéressant d'analyser les différences avec des associations d'abord conçues comme des outils de gestion sur certains des projets nés d'initiatives politiques de collectivités territoriales (constructions de complexes musicaux, délégations de services publics...), avant de devenir, pour certaines, au fil de leur développement, de vraies structures participatives, voire militantes...

musiciens. Je ne suis pas encore lassé de rencontrer les musiciens, de voir comment leur projet aboutit, avance. » (le président d'un club de jazz)

- Encourager la création et offrir un tremplin aux vocations locales :

En sens inverse, la possibilité d'encourager des vocations, de mettre le pied à l'étrier pour faire émerger des artistes locaux sur la scène nationale, constitue aussi une motivation et une fierté, tout en contribuant à la réputation de la structure. La « première scène » peut être la première marche d'une carrière musicale.

« Certains groupes commencent par jouer dans nos salles devant soixante personnes, leur renommée artistique et culturelle émerge grâce à nos structures. Tout le tissu départemental et régional les tire vers le haut. Ensuite, les groupes rentrent dans des sphères nationales, voire européennes ; ils signent avec les grandes maisons de production, ce n'est plus notre histoire. Mais l'émergence d'un groupe participe à l'émergence de la structure. On a des retours avec des groupes qui ont un esprit collectif, militant, politique... » (le président d'une « scène de musiques actuelles » [Smac]⁴).

- Poursuivre un travail éducatif :

Conscientes que les jeunes acquièrent, en particulier *via* la télévision, une image déformée du travail et de la création artistiques (formes standardisées, « paillettes »), convaincues aussi que l'éducation artistique est une action de très longue haleine, des équipes associatives œuvrent à faire découvrir aux enfants (et souvent aussi aux plus grands) tant une pluralité de formes musicales que la réalité tangible du travail de composition, de répétition, de préparation d'un spectacle.

Le travail éducatif prend la forme d'actions en milieu scolaire, en lien avec des enseignants. Il passe aussi par l'accueil d'artistes en résidences⁵, lorsque ceux-ci sont sollicités pour rencontrer les enfants, animer des ateliers, ouvrir les répétitions, etc.

L'apprentissage de l'écoute exige la durée. Les bénévoles sont nombreux à évoquer la façon dont il s'est poursuivi pour eux tout au long de leur engagement associatif. Même si les effets de l'action éducative sont difficiles à évaluer, l'enjeu est bien de « fabriquer » à moyen terme un véritable public d'« amateurs » qui ne se comportent pas seulement comme des consommateurs.

Le rayonnement d'un lieu qui diffuse des spectacles, tout en proposant une palette d'actions et d'animations, peut suffire à susciter des vocations chez les jeunes. Par exemple, le directeur d'un lieu dédié à la chanson française se réjouit de voir, dans un petit chef lieu de canton en milieu rural, une douzaine de personnes travailler dans les métiers du spectacle après avoir fréquenté la salle de concert et participé aux ateliers.

- Créer des événements :

Il s'agit de provoquer des animations festives, mettre en valeur les ressources locales, faire en sorte qu'il se passe quelque chose localement, et pas seulement dans les grands centres culturels. L'enjeu est aussi de lutter contre la désertification de certaines régions, de maintenir l'attractivité des villes petites et moyennes, en particulier pour les jeunes.

« On donne l'exemple qu'il est possible de créer des événements. La culture pourrait faire survivre de petites communes comme la nôtre. On sait qu'on arrive à garder des jeunes sur la commune, grâce au festival » (la présidente d'un festival pluridisciplinaire en milieu rural)

Les organisateurs de festivals sont ici bien évidemment en première ligne. Mais les actions d'animation autour du patrimoine local sont aussi de plus en plus répandues, qu'il s'agisse du patrimoine architectural... ou de spécialités locales :

⁴ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

⁵ Il s'agit pour les associations d'accueillir les artistes en mettant à leur disposition un hébergement et des infrastructures afin de les aider dans leurs créations : écriture, composition, préparation d'un spectacle ou d'un concert, répétitions, confection d'un disque, d'un CD, etc.

« Jazz et vin, cela marche très bien ! On a de très bons contacts avec le milieu viticole. Cela a du sens pour beaucoup de gens, parce que le vin est vraiment ancré dans la mentalité locale. On organise une déambulation, un tour de trois vignobles avec dégustation, et on finit par un concert. » (le chargé de communication dans un festival de jazz)

Il est intéressant de mentionner que ce souci de créer des événements « là où il n’y a rien » rencontre un véritable écho chez un certain nombre de jeunes recrutés avec le programme NSEJ.

« Est-ce qu’on est tous voués à habiter dans des grandes villes ? Je ne pense pas que ce soit là qu’on s’épanouisse le mieux. Le projet culturel est l’un des moyens de ramener les gens en région. Je suis persuadé que l’action qu’on mène ici est un élément moteur de la vie culturelle et que l’ancrage dans le territoire, c’est le plus important. » (un jeune salarié *via* le programme NSEJ)

La notion d’« action culturelle locale » présente une cohérence forte. Elle résiste aux distinctions de registres (l’artistique, le commercial, le social, etc.). À la lumière des quatre dimensions de l’action, on voit bien que le « local » ne signifie pas repli identitaire mais plutôt circulation entre, d’une part, un environnement physique et humain localisé et, d’autre part, un milieu professionnel artistique déterritorialisé. Elle procède d’une volonté de faire vivre les lieux autrement que comme des entités résultant d’un découpage géographique. En ce sens, l’action locale s’oppose à l’aménagement culturel du territoire. Ce n’est pas là une question de niveau géographique mais une question de point de vue : le local correspond au niveau de l’expérience vécue, de l’action en situation, au sein d’un environnement, là où le territorial recouvre le niveau de l’administration « à distance ».

Cet enjeu est sans doute au cœur de la décentralisation. Ce sont aussi deux conceptions du service public qui s’affronte : dans la première, l’accent est mis sur les équipements culturels dont la carte est calquée sur celle des bassins de population, de façon à atteindre une répartition « statistique » égalitaire ; dans la deuxième, l’accent est mis sur les projets des acteurs qui visent à concilier proximité et qualité culturelle : offrir la meilleure qualité au plus près des habitants.

Plusieurs exemples témoignent de la difficulté, pour les équipes, à obtenir les moyens nécessaires pour faire vivre et tourner à plein régime des lieux qui ont pourtant fait l’objet d’investissements conséquents : le financement des moyens humains ne suit pas l’investissement dans le bâti. De fait, les collectivités ont généralement plus de facilités à trouver des crédits d’investissement que de fonctionnement... Des associations en charge de nouveaux équipements issus de volontés de politiques publiques ont ainsi eu recours au dispositif NSEJ, simplement pour pouvoir ouvrir et faire fonctionner normalement les équipements mis à leur disposition...

« On arrive encore à créer des lieux, aujourd’hui, sans budget de fonctionnement... c’est de la folie douce ! On dit : “ Il faut cent scènes de musiques actuelles sur le territoire ! ”, comme on dirait : “ Il faut cent feux rouges dans la ville ! ” Ça ne veut rien dire. » (le président d’une Smac).

« Ce que veulent les élus, c’est créer une salle de cinq à six cents places. Quand ils ont lancé ce projet, porté par le président du syndicat mixte, je me suis adressé au président en disant : “ en tant que membre du CA, j’aimerais bien d’abord qu’on ait une meilleure lisibilité du tissu associatif existant, qu’on s’appuie sur lui et qu’on le soutienne ”. Je me pose en personne ressources pour dire : “ Vous ne soupçonnez pas ce qu’engendre une salle d’une capacité de cinq cents à six cents places en termes de fonctionnement. Comment allez-vous faire ? Je suis prêt à vous fournir tous les chiffres et la Fédurok a tous ces éléments. C’est une salle qui peut coûter des milliers, des millions d’euros. Qui va donner les moyens à cette salle de fonctionner ? ”. On m’a répondu : “ on verra plus tard ” » (le directeur d’une Smac⁶, par ailleurs secrétaire du conseil de développement)

De même, il nous semble que la désignation, par l’État ou les régions, de pôles structurants, relève d’une logique territoriale de rationalisation des équipements et des réseaux et que celle-ci entre en conflit avec un mouvement endogène d’organisation du « milieu » professionnel, de structuration du secteur par intensification des échanges. Un mouvement endogène ne tend-il pas à faire émerger des

⁶ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

lieux « rayonnants », c'est-à-dire des lieux qui diffusent, essaient, etc., plutôt que des têtes de réseau ?

1.2. Questions d'esthétique et/ou d'éthique

Le premier clivage qui ressort de l'étude comparative des monographies oppose les associations qui se définissent par la diffusion d'une esthétique particulière à celles qui s'enracinent d'abord dans un projet éthique, le plus souvent dans la filiation (explicite ou non) de l'éducation populaire⁷.

Dans le premier cas, le projet associatif se construit autour d'une ligne de programmation bien identifiable, définie par une ou deux personnes seulement (les réunions d'écoute sont jugées généralement contre-productives). Cette ligne de programmation, considérée comme peu ou pas négociable, constitue en quelque sorte la signature de l'association et la dimension éthique (action citoyenne, respect de la déontologie dans les rapports avec les artistes) s'articule autour du projet artistique.

« L'idée, c'est de faire découvrir du jazz très contemporain. En essayant d'éviter les copieurs. La programmation est une source de conflits : à plusieurs, on écoute très mal. Je trouve même ça dangereux : ce qui émerge, c'est ce qui est le plus spectaculaire. » (le directeur artistique d'un club de jazz)

Plus que l'esthétique, la dimension éthique favoriserait ensuite les rapprochements avec d'autres structures, par exemple au sein des fédérations.

« Ce qui est mis en avant dans la charte (de la fédération), ce sont les conditions de salarisation des musiciens, le respect du droit du travail. On débat rarement des esthétiques. » (le président d'un club de jazz)

Dans le deuxième cas, le projet associatif est bâti autour d'une perspective de démocratisation culturelle, d'éducation musicale, de soutien aux pratiques amateurs et d'aide à la professionnalisation des musiciens, sur un territoire. Il s'agit de faire vivre des équipements, au service des musiciens et du public. Dès lors, soit la programmation tient largement compte des goûts musicaux de la population locale, soit, dans une version extrême, elle disparaît, et les formes musicales acquièrent, au nom d'un point de vue éthique, un égal droit de cité.

« Il y a beaucoup de castes dans la musique : chacun prétend avoir le son ! Ici, tout le monde a sa place et ça, j'aime bien. Ce n'est pas "punk contre hippie". C'est important, je pense, que les punks aussi se sentent intégrés. La porte est ouverte pour tous. » (un bénévole dans un lieu au service des musiciens)

Le clivage autour de la place accordée à la programmation est particulièrement manifeste dans le cas du jazz. Parmi les associations rencontrées, celles qui défendent une ligne de programmation bien définie diffusent essentiellement du jazz, et plusieurs d'entre elles ne se reconnaissent pas dans le secteur des musiques actuelles. Cela peut paraître troublant quand on constate la présence de trois fédérations de jazz parmi les cinq réseaux signataires de la convention « Promotion de l'Emploi » ! Plusieurs raisons sont invoquées pour argumenter la spécificité du jazz : la jauge des salles, plus modeste ; le public, plus restreint ; la liberté de programmation des clubs et des festivals, par opposition à certaines « scènes de musiques actuelles » (Smac) moins spécialisées mais assujetties à un cahier des charges ; la reconnaissance institutionnelle plus ancienne mais la moindre présence dans les médias. Ces arguments amèneraient à conclure qu'il ne s'agit pas de « la même économie ».

Il est tout à fait plausible de postuler un lien entre esthétique et économie. Pourtant, différents indices amènent à relativiser quelque peu ce clivage :

- le choix du jazz ne résulte pas toujours d'une préférence esthétique : le jazz peut aussi être considéré comme le vecteur privilégié d'une action culturelle à portée essentiellement politique ;

⁷ L'éducation populaire est issue de différents mouvements de jeunesse et s'est surtout développée après la Libération en particulier à travers les Maisons des jeunes et de la culture (MJC) (cf. Benigno Cacérès, 1964, *Histoire de l'éducation populaire*, éd. du Seuil, coll. « Peuple et culture »).

- l'appréciation du type de public concerné varie très sensiblement d'un lieu à l'autre et le pari de conquérir un public étendu (tant du point de vue de l'âge que des catégories sociales) n'apparaît pas toujours irréaliste.

Ajoutons que l'un des clubs de jazz rencontré forme le projet d'aménager une salle de deux cent cinquante places, jauge qui n'a rien à envier à la plupart des salles de musiques actuelles !

On peut en fait supposer que la prééminence du projet artistique constitue, plus que la nature même de l'esthétique, un facteur important de différenciation au sein du secteur. Mais on peut considérer ces deux formes d'ancrage (dans un projet artistique, dans la filiation de l'éducation populaire), non comme une source de clivage, mais plutôt comme deux piliers structurants.

1.3. La place du bénévolat

Un second clivage émerge, selon l'importance et le rôle du bénévolat dans la vie des associations. Il se dessine de fait un continuum entre deux positions extrêmes : celle où le bénévolat n'existe pas ; celle où il est suffisamment prédominant pour que le retour à un fonctionnement sans salarié reste, à la rigueur, envisageable.

Nous avons déjà relevé l'importance de cette distinction dans l'étude menée sur l'ensemble du champ culturel, en montrant les différentes formes de structuration de l'emploi, selon que les associations fonctionnent principalement - ou non - *via* le salariat, et selon le caractère plus ou moins protecteur de ce salariat⁸.

Dans la plupart des associations rencontrées à l'occasion des monographies, salariat et bénévolat coexistent dans la vie associative et sont jugés l'un et l'autre indispensables. On peut distinguer plusieurs formes de bénévolat :

- Le bénévolat d'administration :

Dans la majorité des cas, les responsables associatifs font état d'une présence effective des membres du bureau⁹, étroitement associés à la gestion courante.

Quelquefois, à la suite de difficultés rencontrées avec le développement du salariat, les permanents sollicitent le bureau pour qu'il joue son rôle d'employeur :

« On a appelé le bureau à la rescousse, on a pris l'habitude de faire des réunions très souvent sur la gestion du personnel, la gestion de l'association. Cela a bien recalé les choses. (...) La structure s'était resserrée sur les salariés et s'est ouverte à nouveau depuis quelques années sur un vrai fonctionnement associatif. » (l'administratrice d'un festival de jazz)

Dans d'autres situations, fréquentes, on peut parler de bénévolat au sens où la personne en charge de l'administration travaille bien au-delà des heures pour lesquelles elle est rémunérée.

- Le bénévolat mobilisé dans la réalisation de l'activité associative :

C'est le « noyau dur » du bénévolat, régulièrement présent pour l'organisation de concerts, le *catering*¹⁰, le transport des musiciens, voire l'assistance technique sur le plateau. L'équipe comprend quelques personnes, jusqu'à une vingtaine environ, motivées par le contact avec les artistes, l'attachement à un lieu, la convivialité festive entre les bénévoles. Il existe en général une coordination explicite du bénévolat, assurée par l'équipe permanente : réunions, désignation de référents, répartition des tâches. Mais, dans le cas d'une petite association qui organise régulièrement des concerts, l'auto organisation peut fonctionner à merveille :

⁸ Cf. Simonin, Bureau, Gomel, Iehl, Le Dantec, Leymarie, Schmidt, 2001.

⁹ Le « bureau » est l'instance exécutive d'une association. Il est chargé de mettre en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration.

¹⁰ Organisation de la restauration des artistes et intervenants.

« On forme une équipe soudée d'une quinzaine de personnes. On se connaît bien, on n'a pas besoin de se parler pour organiser un concert, chacun sait ce qu'il a à faire » (le président d'un club de jazz)

- Le bénévolat périphérique :

Sans participer à la vie ordinaire de l'association, des bénévoles, nombreux, interviennent ponctuellement, en général à l'occasion des festivals, pour donner un coup de main à l'organisation logistique de l'événement. Celui-ci devient alors l'occasion d'un rassemblement festif de l'ensemble des bénévoles. Cette forme de bénévolat peut représenter jusqu'à plusieurs centaines de personnes pour un festival.

Lors de la mise en œuvre du programme NSEJ, des interrogations ont été formulées quant à l'impact du recours au programme : les emplois n'allaient-ils pas se substituer au bénévolat et le faire disparaître ? En ce qui concerne les musiques actuelles, nous n'avons rencontré, à l'occasion des monographies, aucun cas de figure de ce type. Au contraire, les emplois-jeunes (EJ) ont pu, parfois, contribuer à réactiver et surtout à organiser, coordonner le bénévolat en assurant une liaison permanente entre ses membres.

« Comme permanente, je fais le lien. Les bénévoles apportent des informations sur les lieux où on pourrait afficher et moi, je répartis entre eux les affiches et les tracts à distribuer. J'assiste aussi au conseil d'administration, ce qui me permet de faire un relais d'information. » (une jeune chargée de communication dans un club de jazz)

1.4. Quelques figures contrastées au sein du secteur

On pourrait encore évoquer bien d'autres clivages, par exemple selon la nature du lien avec les municipalités, l'environnement (rural ou urbain) ou simplement la taille. En associant plusieurs critères, il est possible d'identifier, à partir des quatorze monographies, quatre figures idéal-typiques bien contrastées. Il ne s'agit pas ici d'opérer une classification (chaque association pouvant réunir les traits de plusieurs figures) mais plutôt de nous aider à réfléchir à la spécificité et à l'organisation du secteur. Chaque figure, stylisée à partir des observations, correspond à une tendance.

La petite entreprise de service public

L'expression est inhabituelle, puisque les termes « petite entreprise » et « service public » sont rarement associés. Elle nous semble pourtant décrire assez bien une figure tout à fait cohérente du secteur. On pourrait la définir à l'aide de trois critères :

- le directeur assume l'essentiel de la responsabilité, le bureau jouant un rôle plus formel que réel ;
- l'association bénéficie d'un financement public relativement stable, aux différents niveaux du territoire ; l'objet associatif est clairement défini comme une « mission de service public » dans le domaine de l'action culturelle, et le développement de la structure est pensé principalement à travers ce mode de financement ;
- la volonté de professionnalisme prime sur la mobilisation du bénévolat, qui peut même être inexistant. Cette volonté se manifeste aussi à travers un souci de référence aux conventions collectives.

La principale fragilité de cette figure réside dans sa dépendance vis-à-vis des fluctuations politiques qui peuvent affecter les différentes collectivités territoriales, empêcher de les réunir autour d'une même table, voire provoquer le désengagement d'un ou plusieurs partenaires.

L'association "affinitaire"

- L'association a été créée par un groupe d'amis liés par une passion et/ou un engagement commun.

- Le bénévolat est au cœur de la vie associative, tant au niveau du bureau que de l'organisation d'événements, il est indispensable à la survie de la structure.
- Les salariés sont recrutés parmi les personnes proches de l'association, ayant déjà fait preuve, en tant que bénévoles, de leur adhésion au projet commun ; la spécialisation des tâches reste faible et l'engagement des personnes excède de beaucoup leur temps de travail rémunéré.

En accord avec l'étude *Les emplois-jeunes dans la culture* (2001), nous avons préféré le terme « affinitaire » à celui de « communautaire ». Dans son rapport sur « l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », Alain Lipietz mettait en exergue la spécificité « communautaire » du tiers secteur, en référence à l'expérience québécoise, à partir de l'idée de réciprocité¹¹. Nous reviendrons sur cette notion dans la discussion plus globale sur le positionnement du champ, mais dans le cas présent, la figure de l'association « affinitaire » correspond à une réalité plus délimitée : les liens basés sur de fortes affinités entre les membres constituent les fondations sur lesquelles s'édifie la structure ; une rupture de ces liens signifierait la mort de l'association. Et la professionnalisation dans laquelle elle s'engage avec le recours au programme NSEJ l'oblige, de fait, à évoluer vers d'autres figures.

L'entreprise alternative

On pourrait la caractériser ainsi :

- la volonté de développer un milieu musical autonome, capable de soutenir la création, la production et la diffusion de groupes, sans concession à une logique de rentabilité ;
- le souci de proposer des prix accessibles au public tout en garantissant une juste rémunération aux artistes ;
- le regroupement d'acteurs proches par l'éthique, de façon à obtenir un rapport de forces favorable dans la négociation avec le secteur capitaliste ;
- un objectif d'autonomie, à terme, vis-à-vis des financements publics.

Du fait de l'incertitude qui pèse sur le succès des disques, cette économie, basée sur le principe de la redistribution directe (les réussites commerciales permettent de financer les déficits) est sujette à une certaine instabilité. Son devenir repose en particulier sur la force des liens qui maintiennent les artistes, au-delà de leur éventuelle réussite, dans une relation contractuelle avec l'entreprise.

Les "équilibristes"¹²

- L'association associe bénévolat et salariat ; elle conjugue ressources propres et financements publics de différente nature (culturels, éducatifs, sociaux).
- Du fait de sa structure de financement, l'association est soumise à plusieurs registres d'évaluation différents, dont la compatibilité reste toujours incertaine. Ainsi, doit-elle justifier à la fois de la valeur de son projet artistique (évaluation artistique), de sa capacité à accroître ses ressources propres (évaluation commerciale) et de son action auprès de certaines catégories de population (évaluation sociale).
- Même lorsque le projet associatif est très cohérent et répond parfaitement à la logique de l'« action culturelle locale », la structure subit des pressions pour scinder ses activités et se heurte fréquem-

¹¹ Lipietz (1998) : « Le nom, "communautaire", est d'ailleurs couramment adopté par les institutions du tiers secteur québécois. Il est malheureusement rendu périlleux par les querelles parisiennes entre "communautaristes" et partisans de "l'universalisme abstrait". Il dérive pourtant, comme "municipalité", mais aussi "munificence", du latin *munus* qui signifie à la fois charge, devoir, et don. La *com-munauté*, c'est un ensemble de charges et de dons réciproques ; la *municipalité*, c'est l'institution qui recueille les charges... et en dispense les fruits (avec *munificence* !) à ses citoyens. »

¹² Nous reprenons, là encore, un terme utilisé dans Simonin, Bureau, Gomel, Iehl, Le Dantec, Leymarie, Schmidt, 2001.

ment à des problèmes de lisibilité de son action. Par exemple, elle peut envisager de développer ses ressources propres pour pérenniser ses emplois, tout en craignant, par là même, de perdre une part de ses financements publics.

Cette figure est au cœur de l'économie solidaire, telle qu'elle a été caractérisée par Jean-Louis Lavoie, à partir de l'hybridation des ressources mobilisées (bénévolat, financement public, ressources marchandes). Les incompréhensions rencontrées avec les partenaires institutionnels traduisent en partie le positionnement incertain, dans le contexte actuel, de cette forme d'économie (cf. *infra*).

Il s'y ajoute la difficulté des pouvoirs publics à reconnaître, de façon globale, les différentes dimensions de l'intervention publique, qui s'enchevêtrent dans l'action culturelle locale : soutien à la création, action éducative, politique de la ville et développement local. L'action culturelle locale répond bien au paradigme de démocratie culturelle qui, selon la définition du Conseil de l'Europe, « entend affirmer la nécessaire participation de tous, en tant qu'acteurs et participants critiques, à l'élaboration de la culture comprise comme ensemble des valeurs qui donnent aux humains leurs raisons d'être et d'agir ». Si ce paradigme est progressivement entré en concurrence dans l'action publique avec celui de la démocratisation culturelle (accessibilité de tous aux œuvres de l'art et de l'esprit), la coexistence de ces deux principes d'action publique ne se traduit encore que de façon limitée dans la répartition des budgets. L'enjeu de la sortie du programme NSEJ est aussi là : le programme a été massivement utilisé pour développer la démocratie culturelle. Quel relais sera pris par la politique culturelle, aux différents niveaux du territoire ?

1.5. La fiscalité des associations

Quatre ans après la création du collectif U-Fisc¹³, le « combat » fiscal ne s'est-il pas un peu perdu dans les sables ? On peut se poser la question, en constatant que le résultat effectif des négociations ne présente guère de lisibilité globale. Cela ne semble pas créer de sérieuses difficultés au niveau des associations, le jeu des négociations, dans lequel U-Fisc a parfois pu jouer un rôle de conseil et de soutien, ayant permis d'aboutir à des solutions acceptables. On peut expliquer l'apparente confusion des résultats, en remarquant qu'ils procèdent de la combinaison de trois facteurs de nature bien différente :

- la comptabilité fiscale : la balance des avantages entre assujettissement ou non aux impôts commerciaux varie au cas par cas, en particulier du fait que l'ensemble des impôts sont quasi-mécaniquement liés à la TVA, bien qu'ils ne relèvent pas de la même logique. Certaines associations financées très majoritairement par des partenaires publics ont ainsi, néanmoins, intérêt à s'acquitter des impôts commerciaux... ;
- la portée symbolique : certains responsables associatifs demandent à être exonérés, même si la balance des avantages ne penche pas dans ce sens, afin d'être identifiés clairement comme n'appartenant pas au champ commercial ;
- la capacité de négociation locale : la décision de l'administration fiscale dépend de l'interprétation qui est faite de la situation par la personne chargée du dossier. Si celle-ci connaît l'association, de réputation ou pour l'avoir fréquenté comme spectateur, elle accède de fait à une meilleure compréhension de la situation !

Nous pensons que l'ambiguïté relevée par le collectif U-Fisc dans l'instruction fiscale de 1998 reste d'actualité : « L'administration n'opère aucune distinction entre “ commercial ” et “ lucratif ” et, en assimilant ces deux notions, se met dans l'incapacité de statuer sur le sort d'organismes qui accomplissent, de façon professionnelle, des actes commerciaux, sans poursuivre pour autant un objectif

¹³ En 2000, plusieurs fédérations du spectacle vivant s'étaient, en réaction à l'instruction fiscale de 1998, réunies en un collectif. Elles défendaient en particulier la spécificité d'un entrepreneuriat à but non lucratif, mal pris en compte par les services fiscaux.

lucratif. »¹⁴ Mais cet enjeu dépasse de beaucoup la seule application des règles fiscales, devenue aujourd'hui un terrain plus pacifié.

2. LES « MUSIQUES ACTUELLES » DANS LE CHAMP DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Nous allons maintenant tenter de situer les associations de musiques actuelles, ni entreprises capitalistes, ni établissements publics, dans le champ des activités économiques et sociales, en utilisant différentes hypothèses théoriques.

2.1. L'hypothèse de l'économie solidaire (Laville)¹⁵

L'hypothèse de l'économie solidaire, telle qu'elle est défendue en particulier par Jean-Louis Laville, s'inspire largement des travaux de Karl Polanyi : elle préconise d'équilibrer le principe de marché par d'autres principes de régulation économique. Pour Karl Polanyi, l'économie humaine est un procès encastré dans des institutions qui en assurent la régulation. L'auteur distingue trois modes principaux de régulation institutionnelle de l'économie : la réciprocité (don/contre-don) ; la redistribution (en particulier *via* l'impôt) ; l'échange marchand. Jean-Louis Laville représente ainsi de façon schématique le régime de la période de croissance jusqu'à son entrée en crise : une économie marchande dominante (marché : premier principe) ; une économie non marchande (redistribution : principe supplétif) ; une économie non monétaire (réciprocité et administration domestique : principes résiduels). Parmi les tentatives de dépassement de la crise, il en vient à définir l'économie solidaire comme un ensemble de « services qui, à partir d'une impulsion réciprocaire, opèrent une construction conjointe de l'offre et de la demande ; leur consolidation passe par la combinaison avec les principes du marché et de la redistribution ».

Dans le champ étudié, la figure des « équilibristes » est sans doute celle qui correspond le mieux à cette définition. Néanmoins, le principe de réciprocité est présent dans la plupart des associations rencontrées et contribue même significativement à leur fonctionnement : des adhérents qui ont bénéficié des services de l'association acceptent, en retour, de venir bénévolement se produire en concert, animer une formation, donner un coup de main.

On peut toutefois formuler la question suivante : dans l'approche de Karl Polanyi, la réciprocité n'est pas seulement une impulsion, elle est garantie par des formes institutionnelles (symétrie, homologie de positions). Qu'est-ce qui peut permettre, dans le secteur associatif des musiques actuelles, de garantir le principe de réciprocité dans la durée, au-delà de la bonne volonté des uns et des autres ?

L'hypothèse de l'économie solidaire comporte aussi un risque d'interprétation qui demande une certaine vigilance. La focalisation sur les principes de régulation occulte le rôle d'un secteur capitaliste qui échappe en partie à la régulation marchande. Elle centre l'intérêt sur les rapports plus ou moins conflictuels avec l'action publique, au détriment parfois des rapports avec la dynamique capitaliste (cf. *infra*, la maison Braudel).

¹⁴ Cf. Bureau, 2001.

¹⁵ Cf. Laville, 1994.

2.2. L'idéal-type d'un « tiers secteur d'économie sociale et solidaire » (Lipietz)¹⁶

Reprenant l'hypothèse de l'économie solidaire mais cherchant à établir une convergence avec l'héritage plus ancien de l'économie sociale, Alain Lipietz a essayé de construire, dans son rapport sur *L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, l'idéal-type d'un « tiers secteur d'économie sociale et solidaire ». L'enjeu était de justifier d'avantages spécifiques qui pourraient être accordés à ce tiers secteur, en contrepartie du rôle qu'il joue, dans l'activation des dépenses passives du chômage (plan macro-économique) et aussi dans la production d'un « halo sociétal » (niveau micro-économique) : « Tout le pari du tiers secteur est de recréer, sur la base matérielle des services rendus, ces fameux liens sociaux directs, de type communautaire, que ne sauraient assurer ni les salariés à statut précaire et à tâches chronométrées du privé, ni les fonctionnaires territoriaux. »

Pour l'auteur, « l'unité productive du tiers secteur est inscrite dans un *territoire commun*, délimité par une communauté humaine particulière » et « l'activité culturelle » (ce « halo » entourant la création artistique proprement dite) est intimement liée à l'existence de communautés dans des territoires : elle émane d'une collectivité en même temps qu'elle la sert. On peut dire que, si le territoire est la base matérielle de l'activité communautaire, la production culturelle en est la « superstructure ». Or ce lien « territoire – culture » est actuellement revigoré par la « politique de pays » ».

En ce sens, par son ancrage dans des territoires, en particulier ruraux, le secteur associatif des musiques actuelles appartient de plein droit au projet du « tiers secteur d'économie sociale et solidaire ». Néanmoins, ce projet souffre de l'imprécision, voire de l'ambiguïté qui entache la notion de « liens communautaires ».

2.3. La « maison Braudel »¹⁷

C'est principalement à Fernand Braudel que nous devons la distinction entre capitalisme et économie de marché. L'historien a éprouvé la nécessité de trouver une appellation particulière, distincte de l'économie de marché, pour désigner des processus observés entre le XVI^e et le XVIII^e siècle. Il distingue ainsi deux économies, discernables par les rapports humains, économiques et sociaux qu'elles instaurent.

Dans la première, il range les échanges quotidiens du marché, trafics locaux ou à faible distance, mais aussi des commerces plus lointains, à condition qu'ils soient réguliers, prévisibles, transparents, accessibles aux petits comme aux grands marchands. La deuxième économie, en revanche, se développe avec l'apparition du « *private market* » ou « contre-marché », basé sur le contournement des règles du marché traditionnel (rupture du lien entre producteur et consommateur, transactions hors marché). Le processus capitaliste émerge de façon éclatante dans le commerce au loin, domaine de libre manœuvre par excellence, aux mains d'un petit nombre de négociants auxquels il ouvre des possibilités considérables d'accumulation de capitaux, souvent avec l'appui des princes.

Le monde de l'échange se trouve ainsi strictement hiérarchisé et si la division du travail y progresse rapidement, elle n'affecte pas le sommet de cette société : « Si le grand marchand change si souvent d'activité, c'est que le grand profit change sans cesse de secteur. » L'étage capitaliste se caractérise par l'accumulation de ressources et de puissance, mais aussi par le comportement de ses acteurs : double langage et affranchissement du droit commun.

Pour Braudel, l'ensemble de ces deux économies repose sur « le dos énorme de la vie matérielle », zone la plus épaisse de toutes, située en deçà des échanges. L'historien a accordé tant d'importance

¹⁶ Cf. Lipietz, 1999.

¹⁷ Cf. Braudel, 1979.

à cette zone du quotidien qu'il lui a consacré le premier tome de son ouvrage *Civilisation matérielle, Économie et Capitalisme* : « Je crois l'humanité plus qu'à moitié ensevelie dans le quotidien. »

L'architecture de Braudel (la maison à trois étages : vie matérielle, économie de marché, capitalisme) est souvent reprise, parce qu'elle permet d'asseoir une vision plus « écologique » de la vie économique et de reconnaître un pouvoir aux acteurs locaux : le développement n'est pas seulement affaire d'équilibres macro-économiques mais exige d'abord d'étayer l'économie de subsistance et les échanges locaux. Dans ce schéma, ressources marchandes et financement public ne s'opposent pas : l'étage de l'économie de marché est aussi celui du contrat, de la relation contractuelle avec les institutions.

Dans l'architecture de la « maison Braudel », la plupart des associations de musiques actuelles n'ont que des contacts très réduits avec l'étage capitaliste. Elles se situent plutôt à l'interface entre les deux autres étages : elles permettent l'accès au contrat et à la validation sociale par le salariat d'activités profondément enracinées dans le quotidien ; elles fournissent droit de cité et visibilité à une économie qui tendrait, sinon, à demeurer partiellement informelle. L'articulation entre bénévolat et salariat garantit ainsi une circulation vivante entre niveau du quotidien et niveau du contrat.

En revitalisant les fondations de la « maison Braudel », en donnant une existence sociale à des activités informelles, ces associations jouent donc un rôle économique essentiel. En rétablissant le lien direct entre les artistes et le public, elles font aussi échec au « contre-marché », basé sur la rupture de ce lien.

Néanmoins, la relation avec les partenaires publics reste marquée d'une profonde ambivalence : le plus souvent, ceux-ci sont d'abord considérés comme garants d'une existence sociale sur des bases contractuelles ; mais quelquefois, ils sont suspectés de duplicité, de calcul stratégique voire de connivence avec les acteurs capitalistes ; la tentation reste alors présente du retour à l'« *underground* ».

Seule, l'« entreprise alternative » s'engage dans une relation de corps à corps avec les acteurs du secteur capitaliste, dans la mesure où elle s'emploie à obtenir un rapport de forces favorable dans la négociation avec les maisons de disques. Le projet en est donc particulièrement ambitieux. Loin de subir la domination de ces acteurs, il s'agit de rétablir une relation contractuelle équilibrée, François-Xavier Verschave dirait de « civiliser » l'étage supérieur, royaume de la duplicité, en le prenant au jeu de son double langage, en obligeant les acteurs à respecter effectivement les lois du marché et de la démocratie, branches sur lesquelles ils sont assis¹⁸.

3. LE PROGRAMME NSEJ : USAGES D'UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS DE « MUSIQUES ACTUELLES »

Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes » s'inscrit dans une succession de formes d'emplois aidés créées par la politique de l'emploi depuis le milieu des années quatre-vingt, tels que les contrats emploi-solidarité (CES), les contrats emplois consolidés (CEC) ou les contrats emplois de ville (CEV)¹⁹. De longue date, les associations culturelles ont appris à utiliser les différentes modalités de la politique de l'emploi pour accompagner leur dynamique de développement. Néanmoins, le programme NSEJ présente des traits particulièrement favorables à ce mode d'usage : un horizon de cinq ans ; la possibilité de recruter des jeunes qualifiés ; un accent mis sur le projet de création d'activité plutôt que sur l'aide aux chômeurs en difficulté ; le soutien offert aux porteurs de projets, dans la perspective, politiquement exprimée bien que peu explicitée, de « mise en place de

¹⁸ Cf. Verschave, 1994.

¹⁹ Cf. Simonin, Blum, Gommel, Schmidt, 1996.

nouveaux modes de régulation socio-économiques territorialisés, entre l'action de la puissance publique et la solvabilisation par le marché ».

Dans *Les emplois jeunes dans la culture*, nous avons mis en évidence une difficulté récurrente dans la négociation entre employeurs associatifs et services instructeurs : « La plupart des employeurs responsables d'associations se situent spontanément dans une perspective de développement global de leur projet associatif plutôt que dans une démarche de réponse à une nouvelle demande identifiée. De ce fait, ils perçoivent d'abord la mesure NSEJ comme une opportunité de rémunérer enfin la force de travail dont ils ont besoin pour assurer leur activité et poursuivre leur développement dont les dimensions artistiques, économiques, éthiques, sociales sont souvent inextricablement mêlées. »

Concernant les associations qui ont fait l'objet d'une monographie dans le secteur des musiques actuelles, cette assertion nous semble largement vérifiée : le programme NSEJ a été utilisé principalement, non pour tester des activités nouvelles en réponse à des besoins, mais d'abord pour rémunérer *enfin* la force de travail nécessaire à la consolidation et au développement du projet associatif.

3.1. Des emplois au cœur de l'activité associative

La nature des emplois créés confirme cet usage du programme : ce sont des emplois situés au cœur de l'activité associative. On peut distinguer, de façon schématique, trois grandes catégories de postes :

- (1) des postes liés à la gestion de petites structures culturelles, associant à des degrés divers des tâches d'administration, de communication, de relation avec les partenaires, d'animation et de coordination de réseaux.
- (2) des postes plus techniques, associant du travail de régie ou d'assistance technique avec une dimension importante de relation aux artistes et/ou au public.
- (3) des postes tournés vers l'accueil, l'information du public, l'animation de centre de ressources, l'organisation de formations, etc.

Si l'on peut parler de « nouveaux métiers », ce serait donc surtout en termes de combinaisons originales de tâches.

La première famille de postes pourrait se définir autour de la « gestion polyvalente de petites structures culturelles ». Deux modes de qualification se trouvent ici directement en concurrence : les formations universitaires en *management* culturel ; l'expérience associative. On mesure l'enjeu que représente, pour ces postes, la procédure de validation des acquis.

Un débat existe sur l'opportunité de créer de nouveaux métiers. Par exemple, au sein de la deuxième famille de postes, celui de « conducteur de répétitions ». Le directeur d'un grand espace de musiques amplifiées a ainsi contribué au montage, de façon expérimentale, d'une formation régionale de conducteur de répétitions, pour des jeunes salariés qui occupent des fonctions similaires sur des lieux qui viennent d'ouvrir ou qui vont ouvrir :

« Il (le jeune) est conscient que c'est un véritable métier, “ accompagnateur, conducteur de répétitions ” et je compte vraiment sur lui pour construire ce métier en interne ; dans sa formation de conducteur de répétitions, il y a une partie de *coaching* individuel des stagiaires. Aujourd'hui, le métier n'existe pas vraiment dans une convention collective et c'est un enjeu quant à la sortie progressive du dispositif NSEJ de positionner des métiers, voire des carrières.... Il y a de grands débats sur la construction d'une *ixième* convention collective plus appliquée à nos lieux, mais je crois plus à l'adaptation d'une convention existante. On voit que la moitié des lieux sont sur la convention collective socioculturelle et l'autre sur entreprise artistique et culturelle ; quelques structures n'ont fait aucun choix de convention collective mais ils vont en avoir besoin. »

La troisième famille de postes recouvre des appellations diverses : agent d'information et d'accueil ; animatrice-documentaliste ; responsable du centre de ressources, etc. Associant, à des degrés divers, accueil du public et gestion documentaire, ces emplois nécessitent principalement une connaissance approfondie du milieu musical et de son environnement institutionnel, ce qui crée, là encore, une possibilité de concurrence entre formations diplômantes (métiers de la documentation, IUP métiers des arts et de la culture, métiers de l'animation) et expérience associative. Cette famille pourrait également donner lieu à de nouveaux métiers, tels que personnes-ressources, agents de développement de projets, etc.

3.2. Niveaux de formation et expérience associative

En accord avec les statistiques, on observe qu'une majorité de jeunes ont été recrutés avec des niveaux de formation élevés : DESS en communication ou en *management* d'entreprises culturelles, maîtrises (diverses), IUT de gestion culturelle ou de gestion des administrations, IUP dans les métiers des arts et de la culture, Beatep²⁰, etc.

Un deuxième critère intervient néanmoins avec force, mais en général de façon cumulative avec la formation : l'expérience acquise dans le milieu associatif musical. La majorité des jeunes recrutés avaient acquis une connaissance de ce milieu, soit à l'occasion d'une activité bénévole, soit dans le cadre de stages.

Beaucoup plus rarement, le critère de l'expérience associative emporte seul la décision :

« On a reçu des CV avec des DESS, des formations en communication, en marketing mais on a choisi A. qui n'avait aucune des compétences requises, au *feeling*, sur l'état d'esprit associatif, sur son expérience bénévole : elle connaissait déjà tous les groupes qu'on fait tourner ! » (le directeur d'une association de promotion musicale)

3.3. Travail enrichi/emploi appauvri

Eliane Le Dantec considérait le « rapport paradoxal entre travail enrichi et emploi appauvri » comme l'un des enjeux majeurs du programme²¹. Cette hypothèse se vérifie assez largement dans l'appréciation que les jeunes salariés rencontrés au cours des monographies portent sur leur situation d'emploi :

- des contenus de travail riches, variés et formateurs, assortis de responsabilités quelquefois très importantes ;
- la possibilité d'exercer son activité professionnelle, tout en restant en accord avec soi-même ;
- des relations de travail de qualité, des rapports de coopération sans pression hiérarchique injustifiée, avec la liberté d'organiser son temps de travail ;
- mais un niveau de rémunération, en décalage manifeste avec le niveau de formation et/ou le contenu du poste.

Il existe en général une référence « sur le papier » aux conventions collectives mais les contenus de postes ne correspondent guère :

« Quand on regarde les conventions collectives, les salaires sont à mille lieux par rapport aux responsabilités qu'on a. On s'est amusées à regarder une fois (les conventions collectives), c'est effarant ! » (la chargée de communication dans un club de jazz).

²⁰ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

²¹ In Simonin, Bureau, Gomel, Iehl, Le Dantec, Leymarie, Schmidt, 2001 (chapitre 4).

La plupart des associations s'efforcent néanmoins d'intégrer les échelons d'ancienneté dans l'évolution du salaire, manifestant ainsi leur désir de se rattacher, malgré la faiblesse des moyens, au cadre collectif conventionnel.

Le décalage est beaucoup moins sensible lorsque les rémunérations sont calées sur la convention collective du Syndeac²², situation que l'on rencontre en particulier lorsqu'on se rapproche de la figure « petite entreprise de service public » :

« Je ne trouve pas normal d'employer des bac + 5 au Smic, c'est de l'exploitation, ça tire vers le bas. Mon salaire est calé sur la grille Syndeac²³, j'ai conscience que c'est une chance et que c'est rare. » (l'administratrice d'un club de jazz)

À noter aussi l'exemple atypique d'une entreprise « alternative » de promotion musicale qui recrute ses salariés à mille euros nets mensuels : « notre Smic militant ! »

La stabilisation des jeunes dans l'emploi dépend donc souvent d'une mise en balance entre la « richesse » du travail et la « pauvreté » de l'emploi :

« Peut-être un jour, j'aurai envie de changer de mode de vie. Mais pour l'instant, je préfère travailler sur un bon projet, avec des gens que j'apprécie. J'ai fait le tri : avant je supportais mal d'avoir un salaire insuffisant, maintenant je vois que ce qui est important pour moi, c'est de travailler avec une bonne entraide mutuelle. Un bon projet, pas de compromis ; on est en accord avec ce que l'on fait. Mes priorités, ce sont celles là. » (l'administratrice d'un festival de jazz)

Même si le *turn-over* reste globalement modéré sur ces postes, une part des jeunes rencontrés ont été embauchés en remplacement d'autres salariés. Il y aurait certainement une étude à mener sur le devenir des jeunes après rupture d'un premier contrat dans le programme NSEJ.

3.4. Faut-il compter les heures ?

Le comptage des heures apparaît comme un enjeu important dans la relation employeur - salarié. C'est là que se matérialise la tension entre la logique du « don de soi » qui caractérise pour partie le monde associatif, et la revendication professionnelle d'une relation contractuelle encadrée par des règles précises. En incitant au comptage, le passage aux 35 heures a rendu encore plus manifestes les nombreux dépassements d'horaires.

Un accord semble se dessiner sur le choix de compter les heures afin de conserver une référence objective, tout en laissant subsister, dans la façon de les compter, une large marge d'interprétation : comment compter les heures en soirée, pendant et autour des concerts ? S'agit-il d'un temps de travail ou d'un temps de loisir ? Ce que résume bien une jeune administratrice : « On compte à l'affectif ! »

La situation devient plus complexe lorsque les jeunes salariés développent eux-mêmes des projets musicaux et sont, à ce titre, à la fois salariés et usagers de l'association. C'est le cas, par exemple, de deux régisseurs, recrutés dans un espace de musiques amplifiées, qui font partie d'un même groupe et répètent dans les locaux de l'association. La frontière devient alors particulièrement ténue entre activités professionnelle et personnelle, ce qui peut rejaillir sur l'évaluation du temps de travail et aussi, d'ailleurs, sur les choix effectués dans l'exercice professionnel :

« Une difficulté dans ce genre de structure associative ouverte est de faire la différence entre travail et loisir ; notamment dans l'application des 35 h. (...) De plus, les régisseurs de studio ont tous des goûts musicaux particuliers et il faut éviter qu'ils accueillent toujours les mêmes groupes d'une même spécialité, pour garder cette ouverture à tous du lieu. »

²² Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

²³ *Idem.*

3.5. Perspectives et incertitudes de développement

La plupart des associations rencontrées envisagent de poursuivre une croissance maîtrisée, à taille humaine.

Les perspectives de développement des ressources propres apparaissent réduites, et sont souvent jugées contradictoires avec l'objet associatif. L'augmentation des recettes peut supposer en effet :

- soit d'augmenter les tarifs, ce qui entre en conflit avec le désir d'accessibilité au plus grand nombre ;
- soit de situer les festivals en période touristique, ce qui est contradictoire avec une volonté d'ancrage local ;
- soit d'adapter la programmation aux goûts du public, ce qui dénaturerait le projet artistique.

Dans certains cas, le développement de prestations de services constitue néanmoins un horizon possible (cf. *infra*). La recherche de partenariats privés n'est pas exclue, à condition que ces financements restent minoritaires.

Le mécénat est plutôt envisagé comme appoint. Il reste considéré comme particulièrement difficile à obtenir au-delà de montants limités, sauf à se transformer en « encart publicitaire », hypothèse qui est évidemment rejetée.

Parmi les stratégies les plus fréquemment discutées, on peut citer :

- obtenir la reconnaissance d'une mission territoriale : convaincre les élus (communes, communautés de communes et d'agglomérations, départements, régions) en se définissant par rapport à des politiques de développement local.

Vis-à-vis de cette stratégie, la plus cohérente par rapport à la dimension « action culturelle locale », l'implantation géographique crée une forte inégalité des structures, en particulier selon la politique des élus et la concurrence plus ou moins vive dans les régions.

- rechercher des financements européens : c'est une perspective souvent évoquée, mais de façon très circonspecte, tant la connaissance des rouages qui régissent l'octroi de ces financements reste peu diffuse au sein du milieu. Il y aurait certainement place pour une mutualisation dans ce domaine.
- diversifier les activités : c'est souvent un moyen envisagé pour multiplier les sources de financement, afin de consolider les emplois. Différentes pistes sont explorées :

* rechercher des partenaires publics en dehors de la Culture : Éducation nationale (éducation artistique) ; Jeunesse et Sports (éducation populaire) ; Environnement et même Santé (prévention des risques auditifs) ;

* développer les prestations de service : aide à la programmation et conseil artistique auprès de collectivités ; prestations extérieures de maîtrise, infographie, multimédia ; organisation de formations etc.

* proposer des animations autour du patrimoine local (lien éventuel avec le tourisme culturel).

À côté de ces stratégies de consolidation, de croissance maîtrisée, il existe aussi des projets plus ambitieux, parvenus à des degrés d'avancement divers, de création et/ou d'aménagement de nouveaux lieux. Évoquons en quelques uns à titre d'exemple :

- l'aménagement d'une salle de diffusion du jazz avec deux configurations (une jauge²⁴ de deux cent cinquante et une jauge de soixante) qui deviendrait aussi un lieu de rencontre pour les musiciens locaux ;

²⁴ Capacité d'accueil d'une salle ou d'un lieu de spectacle.

- la création d'une « cité de la musique », comprenant une école de musique et danse ; un auditorium ; une Smac ;
- la création d'un grand centre autogéré regroupant : une salle de concert, des locaux de répétitions, un atelier d'infographie, un studio vidéo, un studio son, un centre de ressources, des bureaux, un restaurant biologique, des appartements locatifs ;
- l'ouverture d'un lieu polyvalent sur le site d'un festival : salle de spectacles, salle d'exposition, résidence pour artistes, centre de ressources sur les musiques actuelles, etc.

3.6. L'organisation professionnelle du secteur

Les acteurs du secteur s'accordent à considérer que l'organisation professionnelle du secteur, même si elle a progressé récemment, reste largement inachevée.

« Sur des phases de négociation dans le cadre professionnel, employés ou employeurs, on n'est pas du tout représentés. Sur l'intermittence, qui représente les musiques actuelles ? Qui représente notre secteur ? Il n'y a pas de syndicat réellement. Il n'y a pas de syndicat, ou alors, il en existe mais ils ne sont pas représentatifs par rapport à notre secteur, en tout cas par rapport à nos lieux. Si on a un problème d'intermittence ou de formation professionnelle, on est absent des débats. Donc l'angle syndical, c'est véritablement un cap à franchir ; il y a des réflexions au sein de la Fédurok là-dessus et je pense que c'est un processus inévitable ; ensuite, bien évidemment, la notion de convention collective viendra d'elle-même. Parce qu'il faudra poser des cadres professionnels. » (le directeur d'une Smac)

On peut distinguer trois modalités différentes d'organisation du secteur : la fédération ou le réseau formel ; l'organisation sur une base territoriale ; les coopérations et échanges informels inter-associatifs. Les postes emplois-jeunes ont joué un rôle important, en particulier dans l'animation des réseaux locaux et l'intensification des échanges informels.

- Les fédérations permettent à la fois une intervention dans le débat public (cf. la présence de la Fédurok dans le débat sur l'intermittence), la défense d'une déontologie commune par-delà les divergences esthétiques (charte), un échange d'expériences et une mutualisation des moyens, par exemple pour organiser des tournées ou donner une dimension internationale aux festivals.

- L'organisation territoriale procède souvent d'une mission régionale ou départementale confiée à un lieu « structurant », chargé de diffuser sur un territoire plus vaste un mode de fonctionnement qui a fait ses preuves localement :

« On essaie de reproduire dans les six départements ce qu'on mène ici. On fait du conseil, de l'aide à la programmation, on donne des aides financières pour les premières parties, on prend en charge des frais techniques. » (le directeur d'un lieu dédié à la chanson française)

La création de centres de ressources permet aussi de rassembler la connaissance sur le secteur des musiques actuelles au niveau d'un département ou d'une région, et de favoriser les mises en relation au sein du milieu :

« Les demandes sont très diverses : il y a des amateurs ou des pré professionnels, des associations, des SARL, des étudiants, des managers, des communes, des animateurs de centre culturel. Ils viennent chercher des médias pour leur promotion, un groupe à programmer, un batteur pour compléter un groupe, des informations sur l'environnement juridique, etc. (...) La reconnaissance des musiques actuelles passe par la connaissance du secteur dans le département. » (l'animatrice-documentaliste d'un centre de ressources)

- À un niveau moins formel, l'organisation professionnelle du milieu répond à l'intensification des échanges inter-associatifs, évoquée dans beaucoup d'entretiens.

Des associations, rebelles au fonctionnement fédératif qu'elles jugent trop contraignant, préfèrent nouer des relations coopératives informelles, autour d'actions ponctuelles : organisation d'événements ou de tournées, actions citoyennes, etc.

Certains lieux, conçus comme des « pépinières », des « incubateurs », ont vocation à favoriser les échanges inter-associatifs : en offrant des équipements matériels et en proposant des services, ils permettent en même temps l'immersion dans un « milieu » et la circulation des connaissances. Le lieu devient dépositaire d'un savoir commun.

Enfin, les phénomènes de rayonnement, d'essaimage, de propagation de modèles ou de diffusion d'expériences, difficiles à objectiver, apparaissent essentiels à l'organisation du secteur.

CONCLUSION

Le programme NSEJ a joué un rôle de catalyseur dans l'organisation des associations de musiques actuelles. Non lucratif, ce champ professionnel remplit plusieurs fonctions essentielles :

- il assure le lien entre un environnement physique et humain localisé et un milieu professionnel artistique déterritorialisé ;
- il permet le passage entre un espace professionnel reconnu, encadré par des règles légales et conventionnelles, d'une part, et, d'autre part, un pan considérable d'activités informelles (pratiques amateurs, bénévolat) ancrées dans la vie quotidienne ;
- il recrée une relation directe entre les artistes et le public, favorisant ainsi une socialisation précoce de la création et le renouvellement à moyen terme d'un « public » d'amateurs.

Le secteur se caractérise par une économie fragile. L'hybridation des structures de financement crée des problèmes récurrents de lisibilité de l'activité, qui ne rendent pas justice à la forte cohérence de l'action culturelle locale. La consolidation des emplois créés par le programme NSEJ et l'amélioration des conditions de rémunération ne se feront que marginalement par le développement de ressources marchandes, tant celui-ci entre en contradiction avec le double souci d'accès à un large public et d'indépendance de la programmation. L'enjeu reste donc celui d'une meilleure reconnaissance publique de l'action culturelle locale, dans la diversité de ces dimensions et de ces formes d'expression.

PARTIE 2

MONOGRAPHIES DE TREIZE STRUCTURES DE « MUSIQUES ACTUELLES »

1. UNE SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES EN ARIÈGE

1. Origine et histoire du projet associatif : une initiative totalement individuelle, idées et fonds personnels

La structure a été créée à l'initiative de deux amateurs de musique qui ont voulu ouvrir un café concert en milieu rural, dans la région dont ils étaient originaires (l'Ariège), à la fin des années quatre-vingt. L'époque, dit le directeur, concordait avec « l'émergence du spectacle vivant », le projet constituait « un défi ». Tous deux ont financé leur projet uniquement sur leurs fonds personnels, l'un étant agent EDF, l'autre artisan.

La salle a ouvert en 1989 (le 14 juillet !), avec deux activités gérées différemment : une association pour les spectacles ; une SARL pour le bar (employant un cuisinier et une serveuse, équivalent à 1,5 emploi), les deux fondateurs, l'un président de l'association, l'autre secrétaire, n'ayant jamais été salariés de leur structure. Comme la création a nécessité divers emprunts (auprès de banques et des entourages familiaux respectifs), les deux créateurs se sont largement endettés et, malgré une bonne fréquentation du public, n'ont pu faire face aux remboursements. Les sollicitations de subventions n'ont jamais abouti, le double statut associatif et commercial de la structure, semblant, en grande partie, faire obstacle à l'obtention de financements publics. Enfin, à ce moment-là, il manquait à la structure une « dynamique associative », à la fois par la préoccupation permanente de « préserver l'outil » et du fait que, pour les créateurs, « ce n'était pas trop dans notre esprit à l'époque ». Si bien qu'en 1997, « épuisés physiquement et écroulés moralement », ils décident de fermer.

Une deuxième phase commence en 1997, qui aboutira finalement à la création d'une « scène de musiques actuelles » (Smac). Avant la fermeture, le président de l'association écrit au directeur Musique et Danse de la Drac²⁵ pour lui faire part de la décision de cesser l'activité. Celui-ci s'engage alors, si le responsable de l'association parvient « à réunir autour d'une table la mairie et le département, à faire venir de Paris le responsable des musiques actuelles au ministère de la Culture » et envisage la signature d'un label Smac. Par ailleurs, le président se retrouve seul à relancer le projet (le secrétaire de l'association s'est engagé dans d'autres domaines) et s'appuie alors sur « les énergies jeunes du canton, musiciens, sonorisateurs, petits groupes » en passant « sous seul statut associatif », avec la perspective de « revitaliser l'association existante ». Sous l'impulsion du responsable du ministère de la Culture, mairie, département et région s'engagent à soutenir l'association, son président faisant part des besoins en équipements, réaménagements, restructuration, etc. Ainsi, la structure peut rouvrir, en 1998 (de nouveau le 14 juillet !), sous convention Smac triennale avec le département et avec la région, et avec l'objectif de développer l'accueil d'artistes en termes professionnels.

En 2003, l'avenir de la structure paraît incertain. Certaines orientations sont déterminées (pérennité des emplois jeunes, cf. point 4 ; transformation des locaux, cf. point 5), mais l'existence du lieu

²⁵ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

reste incertaine, l'association n'étant pas sûre de trouver les financements dont elle a besoin. Une nouvelle phase peut se dessiner par l'inscription de la structure dans les programmes de la communauté de communes ou dans le cadre de la mise en place des contrats de pays. Mais ces opérations sont très lourdes et leurs perspectives encore aléatoires. Cependant, fin 2003, l'association vient d'être reconnue par la région comme pôle structurant pour les musiques actuelles sur le département de l'Ariège.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : concerts de tous les genres, découverte d'artistes, actions de sensibilisation...

L'association organise deux concerts par mois sur des thématiques : « chanson, musiques électroniques, métal, musiques orientales... ». Chaque thématique a son importance en termes de fidélisation du public, plus encore qu'en termes quantitatifs.

« Cela fait une quinzaine d'années que le public est là. Pour une soirée, musique Inde du Nord traditionnelle, on a eu près de cent vingt entrées payantes ; sur une thématique chansons, quatre-vingts à cent ; sur les musiques électroniques, la fréquentation est un peu plus forte. Ce que je m'applique à dire à nos financeurs, c'est que, pour un concert fréquenté à quatre-vingts ou quatre-vingt-dix entrées, il ne faut pas chercher à faire deux cents ou deux cent cinquante. Satisfaire quatre-vingts personnes en milieu rural, qui ont accès à un concert avec une étiquette Inde du Nord, fait partie de notre mission. Il y a toujours des gens qui sont prêts à faire quatre-vingts ou cent kilomètres pour venir à une soirée. Nous avons fidélisé le public à venir découvrir des artistes, il a confiance dans la pertinence de nos choix artistiques. Les deux tiers de notre programmation, ce sont des groupes qui ne se sont jamais produits sur notre département. » (le directeur)

Une information à faire diffuser le plus largement possible. Information et diffusion sont difficiles en milieu rural (dispersion, éloignement), mais passent également par les réseaux musicaux locaux (cf. point 3). Une salariée chargée de communication, en contrat emplois-jeunes, remplit désormais cette fonction :

« Il faut atteindre tous les clients, tout le monde n'est pas adhérent. Donc, on envoie les programmes le plus largement possible sur tout le département, sur les points jeunes, les foyers ruraux, les offices du tourisme. On sort deux programmes par an, ce qui en fait quinze mille. C'est une belle partie du budget. »

La salariée a également développé le courrier Internet, en particulier « pour faire des économies et ne plus avoir de problèmes de délai. » La presse locale suit régulièrement les activités de la structure, ainsi que la radio :

« On travaille régulièrement avec quinze radios, plus particulièrement cinq avec lesquelles on a un partenariat implicite. On n'a pas de convention mais j'envoie systématiquement un disque et deux places de concert à gagner en échange de l'assurance d'avoir deux ou trois annonces par semaine, voire plus, de nos concerts. »

La découverte de nouveaux artistes est une fonction essentielle d'une structure de ce type. Les relations entre les salles prennent aussi toute leur importance pour faire connaître les groupes et lancer leur carrière, ainsi que pour faire fonctionner les structures elles-mêmes, par effet d'entraînement.

« Un groupe qui vient jouer chez nous et qui va jouer à Montauban, par exemple, satisfait un public différent. C'est un partenariat, non une concurrence. Plus on confrontera un groupe à des publics larges sur la région, plus il aura accès au national et pourra prétendre alors faire cinq ou six mille albums. Le bouche à oreille du public est très important. Certains groupes commencent par jouer dans nos salles devant soixante personnes, leur renommée artistique et culturelle émerge grâce à nos structures. Tout le tissu départemental et régional les tire vers le haut. Ensuite, les groupes rentrent dans des sphères nationales, voire européennes, ils signent avec les grandes maisons de production, ce n'est plus notre histoire. Mais l'émergence d'un groupe participe à l'émergence de la structure. On a des retours avec des groupes qui ont un esprit collectif, militant, politique... » (le directeur)

La structure propose des initiations techniques et administratives. Quatre ou cinq fois par an, dans ses murs, pour un public départemental ou plus éloigné, en coproduction avec un pôle régional, l'association propose des modules d'initiation et de bilan : en sonorisation ; en organisation de spectacles (sur une semaine, axés sur l'administratif, le *management* d'artiste, l'autoproduction d'un disque). Ce type de stage n'est évidemment pas fait pour devenir sonorisateur, il sert, d'une part, notamment pour des autodidactes, à évaluer leurs propres possibilités avant de s'engager dans des formations qualifiantes menées par le pôle régional ; d'autre part, à se professionnaliser, pour des personnes qui pratiquent en amateurs.

D'autres actions spécifiques sont conduites en direction du milieu scolaire, dans le cadre des « classes à projet artistique et culturel » (Pac). En relation avec la DDJS et avec la Caf, la Ddass, la Fol²⁶, la structure participe à une opération de prévention des risques auditifs dans les pratiques musicales, « *Peace and love* », dispositif mis en place par un organisme formateur pour les groupes. Des musiciens ariégeois sont formés pour faire cette animation dans les écoles et les collèges.

La structure s'ouvre sur un autre champ d'activité : le théâtre. Elle a été sollicitée par une personne d'une cinquantaine d'années, employée sous contrat emploi consolidé dans une MJC, qui a animé des ateliers théâtraux destinés à la petite enfance, aux personnes handicapées, dans des clubs du troisième âge et des foyers ruraux...

« L'animatrice a proposé son regard en tant que positionnement scénique auprès de groupes en résidence, pour travailler sur le son, la mise en place de morceaux de musique, etc. Elle a un charisme théâtral ».

3. L'économie de la structure : une majorité de subventions et des prix abordables par le plus grand nombre. Mais une situation économique fragile.

Budget : 58 000 euros par an en moyenne ; environ 20 % de ressources propres. Un prix d'entrée de huit euros ; cinq euros pour les chômeurs, les Rmistes et les étudiants, qui, en 2001, représentaient les deux tiers des spectateurs.

L'association est en déficit sur les deux derniers exercices : cinq mille euros sur 2001, sept mille euros sur 2002. Vingt-cinq concerts sont programmés par an, mais « si nous avons un nouveau déficit en 2003, on envisage de freiner la programmation. On a une capacité administrative de cent vingt places debout et on arrive à remplir notre salle à cent cinquante-huit personnes en moyenne sur 2002. En payant les artistes et les techniciens même au minimum syndical, avec les frais de communication, le salaire des deux emplois jeunes, le fonctionnement global, jamais avec une telle capacité, on ne pourra boucler le budget. »

La structure est inscrite dans différents réseaux nationaux et locaux :

- adhésion à la Fédurok en 1999, en mettant en avant sa « spécificité rurale », la fédération étant « une source d'information et de partage. » La structure a également participé aux activités de la fédération, débats et chantiers thématiques.
- à un pôle régional qui fédère près d'une cinquantaine de lieux sur la région Midi-Pyrénées, un « champ spécifique musiques actuelles, soutenu par le ministère de la Culture, la région, le département. »
- à un collectif départemental soutenu par le département et la région, qui « a en charge l'organisation du tremplin départemental des musiques actuelles pour des groupes ariégeois, dont trois finalistes reçoivent un soutien logistique et économique en termes d'accompagnement artistique. »

²⁶ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

Enfin, l'appartenance à des réseaux locaux est un moyen de faire connaître les programmes : ce sont des « petites ramifications qui servent à diffuser. »

Sur le plan fiscal, l'association est...

« ...à but non lucratif. On a ce champ commercial par la billetterie et la buvette mais c'est juste un apport dans notre fonctionnement associatif. Ce n'est pas un acte commercial, vu qu'on se consacre à l'activité culturelle de diffusion d'artistes, et que durant les mois de juillet et d'août, on n'est pas ouvert aux touristes, etc. »

La structure affiche le label Smac sans avoir signé la convention correspondante, faute d'avoir un directeur salarié comme le label le prévoit, et la question n'est toujours pas réglée.

4. L'équipe – les moyens humains : emplois aidés et bénévolat

Le conseil d'administration est composé en « mosaïque : des gens issus de l'artistique, des bénévoles, des techniciens, un groupe représentatif du spectacle vivant, au sens large du terme. Il en ressort une meilleure lisibilité : « on essaye de travailler à la collégiale ».

Les deux salariés sont uniquement des emplois aidés. L'association a démarré avec des salariés en contrat emploi-solidarité, puis elle a très vite eu recours aux contrats emplois-jeunes : médiateur et coordinateur culturel et artistique pour la programmation et l'accompagnement artistique ; concepteur médiatique pour la communication et l'administration. Les postes ont été créés en 1998 et en 1999, les actuelles salariées ont succédé aux premières personnes recrutées. Ces recrutements ont répondu aux objectifs du conseil d'administration : restructuration, pérennisation et professionnalisation des activités.

Deux personnes sont donc rentrées comme emplois-jeunes (EJ), puis sont parties, deux autres ont ensuite été recrutées sur les mêmes postes, notamment en fonction de leur expérience associative (animation d'associations pour organiser des concerts et festivals). Toutes deux se sont également engagées dans un Beatep musiques actuelles, sans encore avoir achevé le cursus. Les salariées sont rémunérées au Smic + 10 % sur 35 heures. La structure n'a jamais signé de convention collective, se référant, si besoin est, à celle de l'animation socioculturelle.

Les bénévoles viennent de diverses origines, ils sont permanents et ils ont des fonctions déterminées : musiciens amateurs, spectateurs qui proposent leurs services. Le directeur et la médiatrice parlent des bénévoles appréciant « la dynamique festive du lieu ; ils en font la réputation ». Le bénévolat est permanent et se renouvelle, sauf « quelques piliers fidèles, qui ont vu leurs parents travailler dans l'association et ont pris le relais. » L'association peut aussi compter sur des « bénévoles en satellite, une douzaine de personnes. Les bénévoles restent six mois, un an, trois ans, ils se positionnent, l'un sur la buvette, un autre la billetterie, un troisième le plateau, la sonorisation, l'éclairage. » Le bénévolat est également « un moyen d'intégration : quelques-uns viennent chercher un cadre de fonctionnement, un peu de rigueur, une sécurisation ; là, on a un rôle social. » L'arrivée des emplois-jeunes a conduit les bénévoles à...

« ...se positionner sur l'équipe professionnelle existante. Le bénévolat participe aux débats, discussions, etc. Ça a amené un petit peu cette relation "humaine" qui fait avancer la machine où la cause est commune : faire tourner l'outil, le projeter, le pérenniser ; réfléchir aux moyens à trouver face à des embûches ; étudier les avantages, les inconvénients, pour le secteur professionnel, pour les emplois jeunes, pour les bénévoles. »

Formation des emplois-jeunes : les salariées suivent des formations en informatique, outils Internet, gestion des logiciels, etc. Les formations ne répondent pas seulement à des nécessités d'acquisition ou d'approfondissement de qualifications ou de compétences, elles sont l'occasion d'utiliser les ressources publiques disponibles pour la formation :

« Notre concepteur médiatique a arrêté sa formation informatique qu'elle trouvait trop légère ; on va voir à la rentrée vers quelle formation elle va s'orienter. J'ai toujours dit de se positionner sur des formations pour bénéficier du chèque emploi-service. »

Pour sa part, la médiatrice culturelle continue la formation informatique.

En outre, la structure fait aussi appel à des intermittents, des techniciens son et lumière sur chacune de ses productions.

Enfin, l'affichage des programmes de la salle est désormais réalisé par un prestataire de services. Il était auparavant assuré par les bénévoles, qui exprimaient, « une certaine usure et une lassitude ; c'est un travail ingrat, qui prend beaucoup de temps ». Des questions financières intervenaient aussi (remboursements des frais de déplacements).

Manque d'un gestionnaire. Si les différentes activités, dans leur ensemble, sont réalisées conformément aux objectifs que se fixe l'association, en revanche, un point faible concerne la gestion. Un gestionnaire professionnel permettrait une meilleure « lisibilité des budgets des activités (concerts, formations, information), mais également de réaliser des prévisions plus ajustées. On pourrait se projeter sur six mois, sachant que l'on dispose de tel budget pour telle soirée, à ne pas dépasser ». La présence d'un gestionnaire pourrait également faire évoluer le poste de concepteur médiatique, la salariée ayant à sa charge une partie de la comptabilité.

Pérennisation des emplois-jeunes : la structure a opté pour le conventionnement pluri-annuel²⁷.

« Nous savons pertinemment que nous n'aurons jamais les moyens économiques de pérenniser ces emplois au sein de la structure. Pour nous, le conventionnement était le plus sécurisant, il nous laissait un sursis de trois ans, avec une petite manne économique qui allait nous aider à fonctionner. Mais si ces emplois-jeunes disparaissent, c'est la structure qui disparaîtra. »

Un premier conventionnement doit être signé dans quelques mois pour le poste de médiateur et coordinateur culturel et artistique, dont le contrat arrive à terme fin 2003.

5. Stratégies de développement : uniquement des financements publics ; ou bien, en dernier ressort, des manifestations hors de tout cadre institutionnel

La structure n'a jamais voulu développer les partenariats privés :

« Une association a une volonté politique ; c'est une vie de groupe, une vie d'échanges, une vie de débat. On considère que c'est aux pouvoirs publics de soutenir notre secteur, au nom du social et de l'économie, de la culture. On ne tient pas à voir débouler sur nos programmes des grandes entreprises publiques ou privées, d'un secteur ou d'un autre, dont la culture d'entreprise ne correspond pas du tout à notre éthique. »

Restructuration et orientations vers le contrat de pays et la communauté de communes.

« Des perspectives de développement s'ouvrent dans le projet d'extension et de rééquipement, qui permettrait de faire progresser encore la qualité des spectacles, de disposer d'un espace d'accueil spécifique buvette et billetterie, d'améliorer les conditions de travail des salariés, de réserver un espace pour les formations et les réunions. »

²⁷ Dans la perspective de pérenniser les emplois à l'issue du programme, les employeurs associatifs peuvent choisir entre deux modalités de consolidation des postes (« Plan gouvernemental sur l'avenir des emplois-jeunes » du 6 juin 2001) :

- l'épargne consolidée : constitution d'une épargne pour chaque poste créé dans le cadre du dispositif NSEJ ; cette épargne est reversée au cours des trois années suivant la fin du contrat et son montant est augmenté d'une prime.
- le conventionnement pluri-annuel : nouvelles conventions conclues pour une durée de trois ans, non renouvelables, dégressives, consistant dans le versement d'une aide complémentaire de l'État selon des dossiers instruits par les services de l'État, en fonction de la nature des activités, du lieu de leur exercice et de leur apport social aux publics concernés.

Si ces transformations semblent pouvoir aboutir en se tournant vers les contrats de pays, le fonctionnement de la structure, et notamment, la prise en charge des emplois, paraît encore incertaine, et c'est peut-être vers la communauté de communes cette fois que l'association se dirigera.

« La région Midi-Pyrénées veut s'appuyer sur les communautés de communes et les communautés d'agglomération pour dynamiser, pérenniser, valoriser tout le secteur culturel régional, départemental. Il y a une volonté politique de recenser, d'impulser de l'économie. Sur l'exercice 2003, on demandait 12 000 euros, on nous en a attribué 25 000. Mais en termes d'emplois, ce n'est pas suffisant encore. »

Enfin, ces projets ne signifient pas un changement dans les missions ou dans l'esprit de l'association, bien au contraire :

« On ne veut pas non plus trop agrandir. Ce projet est inscrit dans une démarche de développement sur lequel on sent qu'il y a matière à secteur marchand : le secteur des résidences d'artistes²⁸. Mais, à l'heure actuelle, l'outil est un peu obsolète. »

Spécialisation : une stratégie qui pourrait être « payante » mais contraire à l'éthique de la structure. Une orientation éventuellement avantageuse, mais que la structure refuse, consisterait à se spécialiser :

« Nous ne voulons pas faire du jeunisme, ni devenir la salle musique électronique du canton ! Nous tenons à ce que la salle soit pluriculturelle, nous voulons servir tout le public ariégeois, en milieu rural, qui est plus ou moins important suivant les thématiques. »

Pas question non plus d'augmenter le prix des places. Un autre moyen de développement économique consisterait simplement à relever les tarifs des spectacles, mais l'association se couperait d'une partie de son public, en particulier pour les populations qui disposent de peu de ressources financières et n'accèdent guère à la culture. Augmenter les prix irait également à l'encontre d'un travail d'éducation que revendique l'association :

« Tous les samedis soir, on fait de l'éducation populaire aussi bien pour le loisir, le divertissement, que la prévention contre la drogue ou l'alcoolisme. On fait un accueil physique au sein de notre salle pour des jeunes qui sont un peu désœuvrés. »

Autre stratégie : continuer l'activité hors structure officielle. Cela se fait déjà largement dans le milieu musical, mais irait totalement à l'inverse de l'évolution que la structure a suivi ces dernières années. Cette nouvelle manière de fonctionner correspondrait à des choix personnels : continuer dans le secteur professionnel que l'on s'est choisi, dans lequel on vit et on s'est investi depuis de nombreuses années ; à des considérations morales : la structure répond à des besoins culturels, assume des missions de service public, ne peut donc pas devenir commerciale. Pour ces raisons, si le soutien des pouvoirs publics venait à disparaître, une alternative résiderait dans la réalisation de spectacles de façon...

« ...sauvage. Si demain, on ferme, le public, où va-t-il aller ? Pour moi, cette mission de service public devrait rester au sein de l'État. Il y a un tissu associatif militant, qui existe depuis longtemps, qui a une très grande énergie. Depuis des années, des associations départementales montent des chapiteaux en pleine nature, elles totalisent des deux cents, des trois cents, voire mille entrées payantes par soirée. Mais tout est fait hors de tout cadre, c'est le phénomène *free party* des musiques électroniques. Je me sens issu de ce courant "anarcho-culturel". À un moment donné, je me suis dit qu'il fallait structurer, légaliser, avoir une lisibilité pour accéder à l'argent public. J'ai participé à ce professionnalisme en rentrant dans les cadres de l'État. Mais si l'État nous lâche, "on reprendra le maquis". C'est aussi la position d'autres associations. Tout ça ne va pas s'arrêter sans laisser de traces... »

²⁸ Cf. note 5.

2. UN GRAND ESPACE DE MUSIQUES AMPLIFIÉES EN RHÔNE-ALPES

1. Origine et histoire du projet associatif : une volonté municipale prolongeant une histoire culturelle locale

Le projet remonte à 1993, le lieu étant « né de la volonté de la ville ». Celle-ci, en 1994, a entrepris un programme architectural et lancé un concours d'architecture, afin de créer le lieu qui existe actuellement et de l'accoler à un bâtiment anciennement Maison des jeunes et de la culture (MJC) qui avait fermé.

« Le projet de la ville était d'abord de retrouver un projet culturel sur le site de la MJC. Le site initial a été divisé en trois : la partie la plus importante du bâtiment est devenue l'École d'Art, en gestion municipale ; la deuxième partie a été déléguée au service des sports, l'ancien bâtiment comportait déjà des espaces sportifs ; le troisième élément était la salle polyvalente de spectacles de la MJC. Ensuite, autour de cette salle, il y a eu l'idée d'un espace musical, ce qui a conduit à se lancer dans un projet "musique amplifiée, musiques actuelles". La salle subsiste et notre bâtiment s'est accolé à l'ancienne MJC, dont on a réaménagé la salle de spectacles ; tout le reste est neuf. » (le directeur)

L'association a été créée fin 1995, elle organisait un festival et des actions de préfiguration du projet, les travaux ont commencé en 1997, la structure a ouvert en 1998. Cet espace de musiques actuelles présente deux caractéristiques fortes : d'une part, une forte relation entre le lieu même et les activités (cf. point 2) ; d'autre part, la conception d'un projet inscrit dès l'origine dans la durée, demandant du temps pour se développer.

La référence à l'éducation populaire reste toujours essentielle, compte tenu de l'histoire du site, très marquée par la période de l'occupation et de l'après-guerre, époque à laquelle la ville a connu un fort développement de ce mouvement, une tradition culturelle toujours vivante aujourd'hui. C'est ainsi en effet que la structure actuelle assure une forme de continuité historique de ce type de culture, en occupant les lieux de la structure socioculturelle d'origine, et tend à prolonger les fondements de ce mouvement (notamment en termes de démocratisation de la culture).

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : un lieu déterminant pour de larges missions

Le lieu est un « complexe musical, dont le gros de l'action se situe en amont de la diffusion, et notamment sur la répétition en studio et les parcours des musiciens et des amateurs » (le directeur).

Le projet culturel et artistique d'origine de la structure comportait cinq missions :

- vie associative : l'appropriation par les populations du projet culturel et artistique ;
- répétitions : les pratiques individuelles et essentiellement en groupe, dans sept studios de répétitions ; quatre salariés en emplois jeunes travaillent sur ce secteur ;
- information et documentation : l'information, le travail en réseau, la documentation, les rencontres-débat ; un autre salarié en emplois-jeunes est médiateur de production ;
- formation : « le parcours du musicien, « et ce qui peut l'enrichir », des stages par exemple. C'est aussi un axe transversal à tout le projet » ;
- création et diffusion de spectacles.

« Ces missions sont déclinées dans le projet culturel et artistique et font l'objet des différentes conventions signées avec les partenaires publics : la convention Smac avec la Drac Rhône-Alpes (ministère de la Culture) et désormais la communauté d'agglomération, la convention Scène régionale-Tête de réseau avec la région Rhône-Alpes. »

Ces premières conventions arrivent à échéance fin décembre 2003. Le deuxième projet artistique et triennal a été rédigé autour des cinq mêmes missions, qui ont peu changé, la structure ayant seulement...

« ...un peu inversé les priorités en renforçant la fonction associative. Tous les postes et toute l'organisation de la maison ont été faits en fonction du projet culturel et artistique et – même si l'organigramme a changé, comme dans beaucoup d'associations car, comme pour nombre de projets culturels, il y a une assez forte rotation de personnel, notamment sur les emplois-jeunes – on s'est tout de suite déterminé sur une organisation qui allait sur ces cinq axes. » (le directeur)

En 2003, l'association compte un peu plus de 1 250 adhérents ; huit cents musiciens sont inscrits pour un peu plus de deux cent trente groupes qui répètent dans les studios. La structure comporte deux espaces de diffusion de spectacles adaptés aux activités : un club de travail de proximité pour la création, l'enregistrement et les expériences devant un public limité (de soixante à cent personnes) ; une grande salle (483 places) pour une programmation de concerts et le travail de scène.

Une particularité de la structure, qui contribue certainement à son identité, réside dans la forte interaction entre le lieu et le projet. Les cinq axes avaient en effet été déterminés quasiment dès la fondation de l'association, certaines activités étant...

« ...conditionnées par le projet architectural : il y avait des studios de répétitions et la salle de spectacles ; ce qui est aujourd'hui centre de documentation était à l'origine une salle de réunions... Même si le projet, pour partie, dépasse le lieu, il est désormais pilote dans la région, puisqu'on y a été la première scène de musiques actuelles conventionnée. Nous servons un peu d'exemple et de guide à un certain nombre d'autres projets. L'association est partie d'un tout petit noyau de gens quasiment choisis mais, dès l'entrée dans les lieux, on s'est largement ouvert avec un fonctionnement particulièrement participatif. On est aujourd'hui devenu l'une des grosses associations du bassin, en peu de temps. » (le directeur)

3. L'économie de la structure : un budget élevé, la part des ressources propres en augmentation

Le budget 2003 est de 1,2 millions d'euros, l'autofinancement de 30 à 35 %. Les ressources proviennent en premier lieu, des recettes de billetterie ; en deuxième, des ventes annexes au spectacle (bar, *merchandising*, les *tee-shirts* au nom de la salle, « une très grosse gamme qui marche bien ») ; en troisième, des studios, la participation financière aux studios étant « assez symbolique », de l'ordre de 6 euros de l'heure pour un groupe.

Les financeurs publics et privés, par ordre décroissant d'importance, sont :

- la communauté d'agglomérations : elle verse également une part de subvention qui lui est reversée sous forme d'un loyer, un peu plus 185 000 euros (toutes taxes comprises) ;
- la Drac : 140 000 euros en 2003 ;
- la région : 70 000 euros, qui a signé une convention de trois ans, sous le label « scène régionale ; nous sommes la seule scène régionale en musiques actuelles, les autres étant essentiellement des scènes de théâtre ou de danse (une vingtaine de théâtres de ville sont sur ce genre de convention) » ;
- le département, sur des crédits de trois cantons ;
- les divers partenariats privés : un club de partenaires économiques, sur des aides à la saison ; ponctuellement, des partenariats avec un office départemental d'action culturelle qui délègue des actions au niveau départemental ;
- les aides des sociétés d'auteurs : conventions ponctuelles des sociétés civiles, centre national des variétés, Sacem²⁹ ;

²⁹ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

- « et une autre source importante : les aides emplois Cnasea³⁰, pour six postes emplois-jeunes » (le directeur).

La part des subventions a tendance à se réduire, les recettes propres prenant petit à petit de l'importance.

« Certaines subventions ont tendance à stagner : tout ce qui est ville et désormais agglomération, sauf cette année, l'agglomération, avec 1,5 % d'augmentation, ce qui ne couvre pas cependant les augmentations en tous genres. »

La structure est locataire du lieu, et assure la responsabilité de son entretien, ce qui est important compte tenu du volume et des espaces, ainsi que de la fréquentation.

« Tous les contrats de maintenance sont pris en charge par l'association. Comme c'est un bâtiment qui tient bien mais qui est très fréquenté, il y a un gros travail de maintenance. C'est aussi un bâtiment d'architecture contemporaine, sur trois niveaux, assez complexe du point de vue de sa dimension, parce que, comme il est accolé à un bâtiment ancien et que la salle de spectacles que nous utilisons est au deuxième étage, il y a beaucoup de circulations pour mener à ce deuxième étage. »

Par ailleurs, le propriétaire du lieu...

« ...n'est plus désormais la ville mais, depuis le premier janvier 2002, la communauté d'agglomération (elle regroupe treize communes), qui a pris la compétence culturelle ; nous faisons partie des projets qui ont été transférés à cette compétence. » (le directeur)

La nouvelle instruction fiscale : la décision a été prise très vite de séparer les comptes des activités imposées et les autres :

« On avait rempli le questionnaire tout de suite, on n'était pas encore vraiment très opérationnel quand on l'a fait mais on avait tout de suite décidé de sectoriser notre comptabilité en disant : il y a un secteur assujéti à la TVA et aux impôts, et l'autre exonéré. Donc on a maintenu pour l'instant ce fonctionnement, qui a été admis par la structure fiscale. Maintenant, comme pour toute association, le moratoire est fini, on s'attend à un contrôle dans les mois à venir. On en a eu un premier avec l'Urssaf, il n'y a pas de raison qu'on n'ait pas un contrôle fiscal qui suive, sachant que par ailleurs sur tout ce qui est récupération de TVA, on a des montants non négligeables à certains moments. » (le directeur)

4. L'équipe – les moyens humains : une large équipe aux fonctions techniques, administratives, sociales...

Conseil d'administration et personnels ont des fonctions et des modes de recrutement et de fonctionnement bien définis.

Un conseil d'administration très structuré et au fonctionnement collégial :

« Le mode de participation est assez fort puisqu'on a un système par délégation pour former notre assemblée générale annuelle. On a deux collègues, un collègue musiciens, utilisateurs des studios essentiellement, et un collègue autre, spectateurs ou autres personnes qui soutiennent le projet. Ces collègues forment une assemblée générale (à peu près 10 % des adhérents forment l'AG), qui élit le CA et renouvelle quasiment par tiers les mandats de trois ans. »

Le CA compte dix-sept membres, dont deux membres de la commission culturelle sont des membres de droit de la communauté d'agglomération. Les autres membres sont des bénévoles. Le bureau est ainsi composé : président, vice-président, trésorier, trésorier adjoint, secrétaire, secrétaire adjoint. Le CA fonctionne par commissions : commission vie associative (pour ce qui est modification statutaire, suivi de préparation de l'AG, suivi aussi de l'inscription, etc.) ; commission sur les studios ; commission animation, « opérationnelle sur le montage de projets » ; commission financière ; et, si nécessaire, une commission formation, cumulée avec la commission studios.

³⁰ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

L'association emploie treize personnes, moitié sur des activités générales, moitié sur du travail technique, scène ou studio. Tout le personnel est en CDI, sous convention collective Syndecac³¹.

Les treize postes et leurs fonctions respectives :

- un poste de direction : « employé de l'association », le directeur a la responsabilité des rapports avec le conseil d'administration, du projet culturel et artistique, du suivi et du contrôle de gestion, de la direction du personnel et la programmation ; des rapports avec les différents partenaires et avec le propriétaire.
- six postes d'encadrement et de maîtrise :
 - administrateur et gestionnaire, qui traite aussi des rapports avec le cabinet comptable (la comptabilité est sous-traitée) ;
 - régisseur général de la scène, responsable de l'organisation technique des concerts et de la gestion de l'équipement scénique ;
 - chargé de communication et de relations publiques ;
 - conseiller technique et intendant, en charge de l'approvisionnement, accueil des artistes, gestion des bars, etc. ;
 - régisseur général des studios, qui encadre quatre accompagnateurs régisseurs de studio sous contrat emplois jeunes ;
 - secrétaire ;
- six salariés en emplois-jeunes :
 - quatre accompagnateurs régisseurs de studio : gestion et organisation des répétitions ; accompagnement des groupes dans les studios, en termes artistiques, techniques, etc. ; gestion et entretien des lieux et du matériel ;
 - un agent d'information et d'accueil : tâches administratives et comptables ; gestion de base de données ; chargée de communication et de promotion ; assistance de programmation et de documentation ; en charge de la billetterie (pré ventes) ;
 - un médiateur de production musicale, en charge du centre de documentation et information et de tout ce qui est en rapport avec l'accompagnement des musiciens amateurs ainsi qu'avec les établissements scolaires.

Les salariés en emplois-jeunes sont en contact direct avec le public et les musiciens. Les quatre régisseurs, du fait de leur identité de fonction, ont eu tendance, à une période, comme le dit l'un deux, « à se sentir un peu à part », ce qui n'est plus le cas actuellement, le régisseur général assurant maintenant, outre leur encadrement, les relations entre eux et les autres personnels. Agés de 22 à 27 ans, les salariés en emplois-jeunes ont eu des parcours différents : l'un est largement autodidacte et, bien que le plus jeune, a déjà une expérience professionnelle dans le secteur ; un autre a une formation en électrotechnique et souhaite devenir ingénieur du son ; une autre a fait des études supérieures jusqu'en maîtrise. Il en est de même de leurs avenir respectifs, qui se situent, pour les uns et les autres, aussi bien à l'intérieur de la structure qu'à l'extérieur. Cependant, quelles que soient leurs fonctions, tous partagent l'idée d'un travail qui n'est pas seulement technique : « 50 % d'humain, 50 % de compétences » ; ou « gestion humaine et technique » et il en est de même des formations suivies durant leur contrat qui comportent également un caractère « relationnel » qu'ils estiment essentiel. En outre, la structure remplit également une fonction à caractère social :

« Par le spectacle, on peut voir des gens très différents, par l'âge, la race, le niveau social, les goûts, et arriver à passer tous un bon moment, à se sentir plus riche en sortant. Les loisirs, surtout maintenant avec le temps de travail, la culture, s'il n'y avait pas tout ça, il y aurait de l'ennui ; on deviendrait assez pauvre intellectuellement. »

³¹ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

Se pose aussi la question des relations entre vie professionnelle et vie personnelle, cette dernière paraissant parfois « sacrifiée », comme le dit l'un d'eux (voir plus loin sur les relations employeur-employé).

Les salaires en contrat emplois-jeunes sont fixés sur la base de la convention collective, Smic + 10 ou 15 %, avec une évolution à l'ancienneté. « Ce sont les six plus bas salaires dans la structure, on essaye de revaloriser au fur et à mesure. » (le directeur)

La structure a eu la possibilité de recruter davantage d'emplois-jeunes.

« On avait l'autorisation d'ouvrir dix postes en emplois-jeunes. On n'a pas souhaité le faire alors qu'on aurait très bien pu ouvrir un ou deux postes de plus pour être peut-être un peu plus à l'aise, notamment sur l'application stricte des 35 heures. On aurait embauché au moins un "emplois-jeunes" de plus sur la répétition pour aller plus vers l'accompagnement des musiciens, des pratiques amateurs, dans le rapport des studios et la scène. On n'a pas anticipé assez vite et on pensait aussi revoir une partie de notre organisation sachant que l'on passait sur deux licenciements dans l'encadrement en 2002 (directeur technique, puis administratrice). C'était difficile d'embaucher avec un encadrement bancal. L'autre poste "emplois-jeunes" aurait servi à renforcer l'espace information-documentation, puisqu'il y a beaucoup de missions extérieures, notamment tout ce qui était "plans d'actions culturelles à l'école", etc., ce qui prend beaucoup de temps. Nous avons toujours considéré l'*emploi-jeune* dans cette logique de nouveaux métiers. C'est pour ça que la préfecture était prête à nous ouvrir plus de postes, elle avait bien compris qu'on était sur la construction de quelque chose d'expérimental. » (le directeur)

Les postes en emplois-jeunes ont connu, comme c'est souvent le cas, des titulaires différents. Les partants ont été remplacés, occasion éventuellement de redéfinir certaines fonctions. La structure a connu des démissions pour des questions de contenu de poste. Une autre personne est partie au bout d'un peu moins de deux ans, plutôt pour des questions de salaire et de promotion professionnelle, « elle a eu une proposition qu'elle n'a pas pu refuser ». Le troisième poste sur la médiation et travail avec les musiciens a remplacé le premier et est dans la structure depuis deux ans. « C'est un poste qu'on aurait pu quasiment doubler, avec la possibilité de recruter davantage d'emplois-jeunes ». Enfin, un autre remplacement vient d'un départ en congé maternité suivi d'un congé parental.

Le recrutement des personnels passe par différents réseaux. C'est notamment le cas pour les postes de cadres.

« Pour tous les postes, on a une commission d'embauche. Le recrutement se fait par deux niveaux, en fonction du grade. Nous passons par les réseaux musicaux, la Fédurok, le Centre d'information et de ressources sur les musiques actuelles, l'Irma (qui a un système de petites annonces sur Internet, et a des correspondants dans toutes les régions), l'association Musiques et Danse en région, l'Arsec³², une agence de services culturels en région. Puis, selon les postes, on s'adresse à l'ANPE. Pour les postes de cadres, on passe notamment par un système lié à l'université qui fait des recherches sur l'emploi culturel sur Internet. Sinon, il nous est arrivé de passer des petites annonces dans la presse, locale ou spécialisée. » (le directeur)

Les salariés en emplois-jeunes suivent des formations de longue durée, avec des perspectives de spécialisation. Deux salariés suivent une formation régionale de conducteur de répétitions :

« Une formation un peu expérimentale qu'on a montée avec l'agence Musique et Danse Rhône-Alpes. Ils sont sur des fonctions un peu similaires dans des lieux qui viennent d'ouvrir ou qui vont ouvrir. Pour les formations, il y a des financements Afdas³³, et également "région", puisqu'il y a des fonds européens sur la formation des emplois jeunes. On voit vraiment que, pour les deux, même s'ils avaient déjà une expérience de musicien ou des formations initiales, être sur une formation très spécialisée, c'est un "plus" énorme, notamment sur la dimension de leur métier. » (le directeur).

Il est prévu que d'autres partent également en formation de conducteurs de répétitions, tandis que certains suivent des formations très courtes, avant de s'engager dans une formation plus longue sur

³² Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

³³ *Idem.*

le secteur culturel. Ou encore, la salariée chargée de l'accueil va suivre une formation à distance sur la mise en œuvre d'expositions.

Dernière observation concernant l'équipe :

« Il faut relever, explique le directeur, l'extrême rapidité des évolutions des situations professionnelles, dans un secteur qui s'adapte en permanence aux contextes locaux. Ainsi, l'équipe des salariés en contrat emplois-jeunes a connu des changements récents, qui ont modifié d'autant l'organisation, voire certaines orientations du projet culturel et artistique :

- le remplacement d'un régisseur/accompagnateur de studios a amené d'autres compétences, une autre personnalité et donc des modifications dans l'organisation de l'équipe (transferts de responsabilités, degrés d'autonomie...),
- la fin de la première formation de conducteurs de répétitions, vécue très positivement, a permis d'enclencher sur une deuxième session, cette fois interrégionale (avec Paca et Languedoc-Roussillon), dans laquelle deux autres de nos régisseurs sont inscrits,
- les apports indéniables de compétences dus aux formations suivies par plusieurs salariés (méthodologie de projets, conducteurs de répétitions...) changent aussi leurs regards sur le travail et leurs degrés d'implication (voire sur leurs aspirations à évoluer),
- l'organisation générale du travail de l'équipe a dû s'adapter à une nouvelle forte augmentation de la fréquentation du lieu, notamment des studios de répétitions, posant la question des marges de manœuvre (horaires notamment) pour continuer à développer des projets qualitatifs (répétitions accompagnées, etc.) en plus des surcharges quantitatives... »

*La pérennisation des postes emplois-jeunes : le choix de l'épargne consolidée*³⁴. La pérennisation des contrats emplois-jeunes avait été anticipée longtemps à l'avance, en comptant largement sur les ressources propres de la structure.

« Tous nos emplois-jeunes sont en CDI, il y avait un souci de pérennisation dès l'embauche. Il fallait voir jusqu'à quand on pouvait les financer. On a fait les calculs en interne et on a vu que c'était viable. » (l'administratrice)

Les recrutements en contrat emplois-jeunes ont été étudiés dans la perspective d'une continuité de postes, et donc d'activité :

« On savait que la question du financement des emplois-jeunes arriverait, c'est pour cette raison qu'on a voulu décaler les embauches, pour se dire que, budgétairement, il allait falloir qu'on trouve des ressources au bout des cinq ans. On s'est dit : "plutôt que de risquer les conventions pluri-annuelles, allons sur l'épargne consolidée", sachant qu'on devait faire un gros effort financier, notamment sur 2003, puisque c'est à peu près 18 000 euros à trouver. » (le directeur)

Les premiers contrats emplois-jeunes arrivent à échéance en 2003 et, par ailleurs, un remplacement est prévu après la démission d'un salarié, pour pouvoir embaucher et continuer le poste avec l'épargne consolidée maintenant que la structure l'a obtenue.

« Pour les deux qui vont sortir du dispositif à la fin de l'année, l'épargne va servir encore pendant trois ans, on a trois ans pour les consolider totalement et ça sera pour chacun pareil. Jusqu'à début 2008, on aura de l'épargne consolidée qui va dégringoler. Mais nous ne pouvons pas fonctionner autrement. Ça fait partie des arguments de négociation pour la prochaine convention triennale, puisqu'on est en phase de renouvellement, il y a besoin d'une prise en compte de la montée en charge du projet ; on voit bien qu'avec treize postes, on est à la limite de faisabilité aujourd'hui, on ne peut plus étendre notre activité. » (le directeur)

Les bénévoles viennent en appui aux activités, sans exercer de responsabilités. Les fonctions de base du projet (gestion des spectacles notamment) sont toujours confiées à des professionnels. Les bénévoles pilotent un certain nombre de commissions, animation notamment ; d'autres écrivent le

³⁴ Cf. note 27.

journal de l'association ; d'autres encore aident sur un certain nombre de projets, notamment les soirées en direction des musiciens amateurs. Ils sont adhérents et parrainés par un administrateur :

« On ne fera pas rentrer un bénévole du jour au lendemain. Il y a toujours une espèce de passage, d'explication, un peu de pédagogie, et de rentrée en rentrée, ça se développe. » (le directeur)

Si un encadrement dans le personnel est nécessaire (cf. supra), des équilibres, parfois complexes, sont également à trouver dans les relations entre le travail dans la structure et l'expression artistique personnelle. Les rapports entre les salariés et entre employeur et employés font également l'objet d'ajustements. L'exercice d'une activité artistique, qui se déroule en partie dans les lieux mêmes de travail, nécessite des aménagements dans les emplois du temps des uns et des autres ; et cela d'autant plus quand les relations entre salariés débordent du seul cadre professionnel, pour des raisons personnelles autant que pour des questions pratiques. C'est toute l'organisation du travail qui est en question, de la part de tous les personnels, quels que soient les statuts (salariés, bénévoles, membres du conseil d'administration).

« Une difficulté dans ce genre de structure associative ouverte est de faire la différence entre travail et loisir ; notamment dans l'application des 35 h. Il y a un esprit de corps assez fort entre les régisseurs, ce qui est bien mais se déplace hors de la structure. Maintenant, deux des régisseurs sont dans un même groupe et deux dans un autre qu'ils ont fondé ensemble. Ils répètent ici, c'est leur activité propre, et elle se déplace aussi en périphérie puisqu'il y en a un qui commence à beaucoup tourner. Dans l'arrangement des plannings, on n'a pas voulu que deux duos se forment, mais c'est ce qui se passe. Et il y a des dépannages entre eux puisqu'il y en a pas mal qui font de la co-location. Donc, il y a une grosse part affective. Dans les associations, c'est une des grandes forces mais une des grandes difficultés aussi. Et cela se voit aussi dans les rapports entre salariés et bénévoles. Les membres du conseil d'administration y sont souvent arrivés parce qu'ils connaissaient un tel dans la structure mieux que les autres et les rapports qu'ils peuvent avoir en-dehors peuvent changer quand on est employeur-employé. Aujourd'hui, ce n'est pas trop gênant, mais ça le serait si l'un des groupes commençait à passer au stade au-dessus ; s'ils commencent à jouer tous les week-ends par exemple, ce serait toujours les mêmes à travailler les samedis et dimanches. Les emplois-jeunes travaillent sur six jours, ils doivent tous un maximum de vingt dimanches dans l'année. Il faut une équité de temps de travail entre eux. Par ailleurs aussi, le risque dans beaucoup de fonctions dans une association, c'est la dérive entre le cadre du poste et les centres d'intérêt de la personne. Il faut trouver un équilibre. Ainsi, les régisseurs de studio ont tous des goûts musicaux particuliers et il ne faut pas que l'un se retrouve à accueillir toujours les mêmes groupes d'une même spécialité, pour garder cette ouverture à tous du lieu. » (le directeur)

Les perspectives de pérennisation des emplois-jeunes semblent bien engagées, mais subsiste une part d'incertitude quant à leur pérennité dans les fonctions qu'ils remplissent ainsi que dans la structure, pour des raisons qui tiennent plus généralement aux associations, au secteur d'activité mais également aux objectifs individuels.

« L'échéance de 2008 est évidente pour certains. Mais on ne sait pas ce que seront les parcours individuels. Ils sont tous conscients que c'est une grande force de travailler ici. Mais est-ce qu'ils vont continuer comme ça ou avoir certaines ruptures, on est incapable de le dire. C'est une question d'équilibre entre ce que les uns et les autres attendent de nous et ce qu'on attend d'eux. Ce sont des rapports employeur/employé. C'est plus sensible en emplois-jeunes que pour les autres parce qu'on y règle beaucoup de choses en même temps : la maturité, le métier, l'autonomie... Et, comme on est dans une association, en rapport au public en permanence et sur des postes sans encadrement permanent ils ont un très fort degré d'autonomie. L'image de liberté vient aussi de notre public, le rapport au travail est quelquefois difficile à installer, et c'est particulièrement sensible pour les questions de régularité ou d'attention aux locaux. C'est lié à cet aspect "se construire pendant le métier", et c'est aussi une construction personnelle et collective. Comme nous avons une vision de projet culturel et artistique associatif, l'écriture est de plus en plus collective. Mais ce projet commun ne fonctionne que s'il y a un minimum d'installation et de rigueur. On a vu aussi des gens s'engager passionnément dans le métier ; puis on leur dit qu'il y a des limites de temps... Et il y a les difficultés économiques. On voit beaucoup de co-locations, un aspect un peu communautaire, qui peut être intéressant mais aussi une limite puisque, s'il y a un conflit employé/employeur, ça va être débattu à côté. Et il y a des choses qui se colportent ; faire comprendre que ça relève de la confidentialité... C'est la même chose avec un conseil d'administration de bénévoles. Tout ça

est plus difficile quand c'est sur un premier emploi, sur une construction affective qui se fait en même temps. Ceux qui viennent d'ailleurs se sentent adoptés, ils se trouvent dans un lieu qui est très bien mais il faut être assez fort pour faire la différence. » (le directeur)

5. Stratégies de développement : possibilité de se tourner vers la communauté d'agglomération ; effets d'entraînement de la structure en termes économiques, artistiques ainsi que de politique culturelle

Des fonds publics sont toujours nécessaires, avec également le développement économique du secteur musical local et au-delà.

« L'emploi est le premier terme du projet de mandat de la communauté d'agglomération, mais l'emploi culturel n'en fait pas partie. Il va falloir qu'on écrive que la culture est vectrice d'emplois. Qui dit qu'à terme, on ne verra pas naître de la micro entreprise derrière notre structure : que vont émerger des labels, un petit tourneur... La vision politique des enjeux dans nos secteurs n'est pas posée. Il y a un vrai problème de reconnaissance. Le volet de l'emploi culturel n'est pris en compte que par le biais de l'image, un festival international de films d'animation, qui crée un pôle "image à vocation formation" puisqu'une formation parisienne a été décentralisée ici, avec, à terme, créations de micro entreprises liées à l'image. Mais pourquoi ne pas faire le lien image et son ? On n'est pas armé pour faire cette construction, mais ça va se poser dans les dix ans à venir. De même, avec le genre de travail qu'on fait ici, on devrait voir les effets sur le niveau musical en général et sans doute on verra naître une scène à forte identité locale ; des groupes vont sortir petit à petit. On ne peut pas calculer un parcours comme ça, mais plus on va accompagner de groupes, plus ça va se sentir, dans la région et plus loin après. Donc, à terme, le rapport choix de vie et choix de travail sera incontournable. On le voit dans des grandes villes. Ici, on est une ville moyenne, mais on ne peut pas faire l'impasse sur ce travail, quitte à ce qu'il se développe en parallèle. L'échelle de travail de l'agglomération est une nouvelle donne dans laquelle il faut qu'on investisse. » (le directeur)

Une perspective, ou une nécessité, qui semble s'affirmer : la réalisation de nouvelles activités.

« On espère toujours des augmentations de subventions de fonctionnement, parce qu'en termes d'activité, aujourd'hui, on a beaucoup moins de marges de manœuvre. Donc, il va falloir développer de nouvelles activités qui vont apporter des recettes supplémentaires permettant de financer les emplois. Au vu de notre structure financière d'aujourd'hui, l'association n'aura pas d'autre choix que de développer d'autres choses ; ça peut être la formation ; des services supplémentaires au niveau des studios, en décentralisant éventuellement une partie de l'activité de répétitions. Il y a de légères augmentations de financement de fonctionnement, mais on nous demande aussi d'avoir un accroissement d'activité... Il faut essayer d'absorber le différentiel actuel de 20 000 euros (pour le financement des postes emplois-jeunes), donc, ça va être des économies à droite à gauche, et au pire des cas, une réduction de l'activité. Aujourd'hui, on a réussi à garder le même niveau d'activité. » (l'administratrice)

Enfin, si des perspectives et projets se présentent, il ne semble pas cependant possible de trop se projeter dans l'avenir. Non seulement la renégociation des conventions de partenariat s'engage, mais aussi la structure semble en voie de connaître des changements, dont les incidences sont, pour le moment, difficiles à déterminer, puisque est prévu le départ de l'actuel directeur pour des raisons de relations avec l'agglomération.

3. UN FESTIVAL DE JAZZ EN BOURGOGNE

1. Origine et histoire du projet associatif : un projet personnel, dans un souci de professionnalisme

Pour le directeur, le terme de « projet associatif » n'est pas tout à fait approprié, puisque le festival, ancêtre de la structure, n'est pas né d'une volonté associative, mais plutôt de sa volonté personnelle de développer un festival de jazz, dans une ville moyenne de Bourgogne, au milieu des années quatre-vingt. À l'époque, le directeur était administrateur et responsable de la programmation musique et danse à la maison de la culture. Il a monté une structure associative pour porter le projet, mais celle-ci n'a jamais fonctionné comme une association de bénévoles.

Le festival existe depuis 1987, il a pris beaucoup d'ampleur au fil des ans. Des actions ont été développées en amont : actions à caractère pédagogique, de sensibilisation, d'animation. Le champ d'action s'est élargi dans le temps et dans l'espace, avec la programmation d'une saison sur toute l'année, et avec l'extension de l'action à l'ensemble du département. Depuis neuf ans, l'association bénéficie d'un conventionnement sur trois ans, renouvelable, avec l'État, la communauté d'agglomération et le département, autour d'un projet global incluant aussi bien le festival que l'action départementale de sensibilisation et de diffusion.

C'est donc à partir de 1993-1994 que le festival s'est transformé, avec une ambition d'action territoriale sur toute l'année, autour d'une esthétique particulière, le jazz. La région participe au financement mais n'a pas souhaité conventionner, conformément à son mode habituel de fonctionnement.

Le cœur du projet reste le soutien à la création, aux musiques créatives. Même si le festival continue à programmer des musiciens « historiques », sa colonne vertébrale reste axée sur les musiques improvisées d'aujourd'hui.

Avec l'envergure qu'il a prise, le festival pourrait être jugé disproportionné par rapport à la taille du bassin de population. Pour le directeur, cela reste un défi à relever, en maintenant l'ancrage territorial comme condition *sine qua non* du développement du festival : tous les projets sont bâtis en partenariat avec d'autres acteurs culturels.

En 2000, le directeur a aussi créé un centre régional du jazz, financé à parité par l'État et la région dans le cadre du contrat de Plan et implanté dans les mêmes locaux que le festival. Deux postes, celui du directeur et celui de son assistante, sont partagés entre les deux structures.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : un festival d'envergure et une action culturelle « classique »

La diffusion

Le festival annuel se déroule en novembre et rassemble, sur huit jours, vingt-cinq concerts tournés surtout vers le jazz d'aujourd'hui, en France et en Europe, avec une identité bien repérable en termes d'esthétique.

En revanche, la saison présente une programmation plus ouverte avec, par exemple, un *week-end* consacré aux musiques du monde.

L'action de diffusion concerne aussi bien la ville que le département, en lien avec les écoles de musique, les communes, les centres culturels locaux.

Le festival est membre du réseau Afijma. L'action « export » de l'Afijma permet de donner une véritable dimension européenne au festival, en invitant des directeurs de festivals étrangers. Récemment, par exemple, ont eu lieu les premières rencontres franco scandinaves.

À l'heure actuelle, l'association n'a pas de lieu de diffusion propre : la charge de travail, les urgences, relèguent pour l'instant cette perspective au second plan, d'autant que « la taille de la ville n'exige pas nécessairement un lieu exclusivement consacré au jazz. » Le projet demeure pourtant, au moins à l'état de fantasme !

L'action culturelle « classique » : sensibilisation, résidences d'artistes, actions en milieu scolaire et dans les quartiers.

Le milieu scolaire est touché en amont du festival. Depuis six ou sept ans, l'association a signé une convention avec l'inspection académique. Les interventions concernent aussi bien l'école primaire que les collèges et lycées : cela va du concert-sensibilisation au concert-analyse, en passant par les résidences d'artistes, en fonction des projets et attentes des partenaires.

Il n'y a pas de financement spécifique « politique de la ville ». Certaines interventions se font sur des quartiers concernés par la politique de la ville, mais il n'y a pas réellement de commandes de la ville à cet égard. Le directeur n'est d'ailleurs pas convaincu que le volet « musiques improvisées » soit le plus adapté à ce type d'action, dans la mesure où ces musiques restent d'une écoute et d'une pratique relativement marginales.

De même, l'organisation de concerts dans des lieux patrimoniaux « emblématiques » n'est pas apparue, jusqu'alors, comme une nécessité, bien qu'il y ait un patrimoine architectural conséquent dans le département ; c'est néanmoins une perspective ouverte pour la saison 2004-2005, avec un projet de diffusion dans une abbaye.

En ce qui concerne la formation, des *master* classes sont organisées, en partenariat avec l'école de musique.

3. L'économie de la structure

Le budget

Le festival et le centre régional constituent deux structures étanches, entre lesquels les seuls flux sont les mises à disposition de personnels (directeur, assistante de direction).

Pour 2003, le prévisionnel du festival atteint 504 000 euros, dont un peu plus de 50 % sont consacrés au projet artistique. Les charges d'organisation s'élèvent à environ 238 000 euros, dont 130 000 de fonctionnement et 120 000 euros de communication.

En raison d'une politique tarifaire très basse et de la gratuité de certains concerts, le taux de recettes propres oscille entre 15 et 20 %.

C'est le cadre budgétaire que le directeur entend préserver. Pour maintenir la part du budget artistique, avec un financement public en stagnation, il craint, à l'avenir, de devoir faire des arbitrages entre festival, saison et action culturelle.

L'association est financée par les quatre principaux partenaires publics : la communauté d'agglomération arrive en tête avec 99 000 euros ; la Drac finance à hauteur de 84 000 euros ; le conseil général et la région contribuent à peu près à égalité (respectivement 46 000 et 40 000 euros).

Les sociétés civiles (Adami, Spedidam, Sacem³⁵, etc.) complètent à hauteur de 72 000 euros. Pour le reste, les ressources proviennent de la billetterie, des co-productions, des financements privés. Le mécénat reste très limité (entre 12 et 15 000 euros) et c'est en partie du « faux mécénat » provenant de la Caisse des dépôts et consignations ou d'une entreprise comme France-Télécom.

³⁵ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

Le public

Aux yeux du directeur, le public se compose essentiellement d'un « public classique d'établissement culturel (classes moyennes, professions libérales, “pédagos”), augmenté d'un noyau dur de spécialistes. » Sur des programmations « plus aventureuses », le public est parfois un peu plus jeune. L'association ne dispose d'aucun moyen pour mesurer l'impact de son action dans les écoles : « on peut penser que ce sera bénéfique, mais par rapport à quoi : le jazz ou l'art en général ? ». Les effets du partenariat avec l'école de musique sont plus visibles : les enfants qui ont été touchés jeunes fréquentent volontiers le festival ; certains ont même pu être poussés dans le domaine du jazz.

Le public vient de l'agglomération, mais aussi des départements limitrophes. Pour le festival, il représente quatre mille cinq cents à cinq mille personnes ; pour la saison, environ cinq mille spectateurs. Ces chiffres varient peu, dans la mesure où la programmation se fait avec des jauges³⁶ pré-établies : deux concerts à la Maison de la culture (neuf cents places), un dans le théâtre à l'italienne (trois cents places), les autres dans des salles de cent vingt/cent cinquante places, avec un taux de remplissage qui oscille entre 70 et 110 %.

Cent vingt à cent trente artistes sont programmés sur le festival ; entre soixante-dix et quatre-vingts pendant la saison. Il s'agit surtout de petites et de moyennes formations, pour des raisons à la fois économiques et pratiques.

La politique tarifaire reste basse, de façon à prendre en compte la réalité économique locale et à respecter la mission de service public. Il existe des dispositifs d'abonnement au festival. Certains concerts sont gratuits : le concert de midi et celui de 18 h. Enfin, les élèves bénéficient de la gratuité pour les concerts montés en saison avec les écoles de musique.

Statut, régime fiscal

L'association est fiscalisée. Plus précisément, elle est assujettie à la TVA et à l'impôt sur les sociétés (IS), mais exonérée de l'impôt forfaitaire annuel (IFA) et de la taxe professionnelle. La fiscalisation est d'ailleurs préférable, dans la mesure où l'IS reste nul ou très faible (situation d'équilibre budgétaire), tandis que la récupération de TVA est avantageuse pour la structure.

Bien qu'il s'agisse en fait d'une association de gestion, le statut associatif ne pose aucun problème au directeur, bien au contraire : « L'association est la structure la plus souple qui responsabilise totalement le directeur. »

4. L'équipe – les moyens humains

Les salariés

Le directeur actuel est resté bénévole pendant treize ans. Salarié comme administrateur dans le secteur du spectacle vivant, il pouvait, grâce à un *deal* avec ses employeurs, consacrer ses fins de semaine au festival, s'occuper de la recherche de financement, de la programmation, des relations politiques. Son assistante jouait alors le rôle de correspondante locale, tout en assurant des tâches administratives et d'organisation.

En 2000, sa proposition de créer un centre régional ayant été acceptée, il a pu revenir sur la ville, comme salarié de ce centre, avec une convention de mise à disposition pour le festival. À l'heure actuelle, il est ainsi détaché à 40 % pour le festival, mais précise : « ce n'est pas 40 % de 35 heures ! »

³⁶ Cf. note 5.

L'assistante de direction est détachée à 50 % sur le festival. Embauchée à l'origine en CES, elle travaille actuellement en CDI à plein temps, s'occupant du suivi administratif des contrats, de la négociation avant les concerts, de la logistique (hébergement, transport).

Le chargé de production travaille avec un statut d'intermittent. Ses interventions équivalent à peu près à un mi-temps. Il œuvre, entre autres, à rendre le festival plus visible aux yeux des habitants de la ville.

Enfin, la « responsable de l'information et de l'action culturelle » a été recrutée grâce au programme NSEJ.

L'absence de bénévolat

Le bénévolat n'existe pas. Cette particularité s'explique par l'histoire de l'association, émanant non d'une bande de copains mais d'un projet personnel, et aussi par la volonté du directeur : « quand on ne rémunère pas les gens, on ne peut pas exiger quelque chose d'eux. » Pendant le festival, l'association embauche des techniciens intermittents et des chauffeurs, elle recourt éventuellement à des stagiaires. Il y a deux salariés pour le *catering*³⁷. Quelques techniciens sont mis à disposition par la Maison de la Culture, dans le cadre du partenariat.

Avec l'envergure prise par le festival, le recours au bénévolat n'est pas envisagé dans l'avenir (« le festival est perçu comme un projet installé. Je me vois mal demander maintenant du bénévolat »), sauf dans le « cas désespéré » où l'association se verrait obligée d'organiser des concerts de soutien.

De la même façon, le directeur voit le conseil d'administration comme une instance purement formelle :

« C'est une association de gestion qui respecte le fonctionnement statutaire de l'association, mais c'est tout. Je rends des comptes chaque année. Mais l'association n'émet jamais des vœux de programmation. »

Le recours au programme NSEJ : une nécessité pour renforcer l'équipe

En 2001, le programme NSEJ a permis deux embauches : l'une au centre régional ; l'autre pour le festival.

« On était dans une économie d'une grande fragilité. À partir du moment où j'ai été présent, le besoin en renforcement d'équipe est apparu de manière évidente. J'avais besoin d'une collaboratrice sur le centre de ressources et d'une personne sur l'information, l'action culturelle, pour le festival. J'ai pris ce pari de dégager au bout de cinq ans, en partenariat avec mes financeurs, l'argent nécessaire pour les postes. » (le directeur)

Les deux postes sont rémunérés au-dessus du Smic : de ce fait, une partie de la rémunération est d'ores et déjà prise en charge sur le budget propre de l'association.

Le poste créé pour le festival est centré sur l'information, la communication. L'intitulé d'origine était « médiatrice culturelle », mais le directeur, issu du réseau de la décentralisation culturelle et membre du Syndecac, a tenu à le rattacher à une fonction précise de la convention collective Syndecac : la référence, c'est un poste d'« attaché à l'information et à l'action culturelle ». Le profil du poste était relativement défini : coordination de l'ensemble des supports de communication en lien avec le graphiste, rapport aux médias locaux, rapport avec le terrain (quartier, écoles).

Le recrutement s'est fait *via* l'ANPE et le réseau professionnel. S'il n'y a eu aucune difficulté pour le centre régional, le deuxième recrutement a été plus laborieux : première embauche, licenciement au bout de trois mois, suivi d'un nouveau recrutement.

³⁷ Cf. note 10.

La jeune fille actuellement en poste est titulaire d'une licence ; elle a choisi de se spécialiser dans la médiation culturelle et elle a acquis une première expérience dans une autre association, déjà dans le cadre du programme NSEJ. Très intéressée par sa mission, par le développement des partenariats avec le milieu scolaire et les associations, par la recherche de nouveaux publics, elle aimerait aussi, par la suite, développer des projets avec des handicapés sensoriels. Elle s'occupe en outre de la billetterie en interne et participe à la mise à jour du site Internet, ainsi qu'à un projet de mise en ligne de la base de données du centre de ressources.

Le contrat est établi sur la base des 35 heures hebdomadaires. Mais, compte tenu de la réalité du secteur et des « coups de bourre », il n'y a pas de comptabilisation précise des horaires, ce qui est manifestement tout à fait acceptée par la jeune salariée : « dans une association, il y a quelque chose de l'ordre de la passion ». La jeune fille va suivre une formation sur la billetterie. Pour le directeur, la formation n'est pas une priorité :

« Ça dépend du profil : les deux que j'ai embauchées ont une formation, elles ont pris des responsabilités tout de suite. L'employeur que je suis n'éprouve pas le besoin de les envoyer en formation. C'est le côté un peu pervers du dispositif : dans les Smac, ils ont recruté des bénévoles qui pouvaient avoir besoin de formation ; là, c'est moins le cas. J'envisage la formation comme la conséquence d'une discussion avec elles, pas comme une exigence du dispositif : ce sont des salariées à part égale. »

L'autre jeune salariée a suivi un IUP « Métiers de la culture » et elle a été recrutée au centre régional à la suite d'un stage. Son poste s'intitule « chargée de développement centre de ressources et publications ». Il comprend essentiellement l'alimentation de la base de données, l'édition d'un magazine et l'animation du réseau des lieux de diffusion. Affectée exclusivement au centre régional, elle estime néanmoins qu'avec la montée en puissance de celui-ci, le partage des tâches entre les deux structures jumelées manque parfois un peu de clarté.

La convention NSEJ s'achève en 2006. Le directeur a demandé l'épargne consolidée³⁸, qui lui paraissait plus simple, et obtenu l'accord sur les deux postes. Il anticipe ainsi le glissement sur le budget propre de l'association avec une aide dégressive de l'État.

La consolidation des emplois lui apparaît comme une nécessité, tant du point de vue du fonctionnement de la structure que d'un point de vue éthique : « Je me sens responsable de la pérennisation de leur postes. » Les autres salariés s'accordent d'ailleurs à juger « vitale » la stabilisation des deux emplois.

La création d'emplois n'a pas amené de ressources nouvelles de manière directe :

« Ça permet de développer des projets, donc de toucher un nouveau public, de solliciter les partenaires, mais il n'y a aucune incidence mécanique. Ce ne sont pas des postes à vocation marchande. »

Il s'agit donc d'intégrer l'avenir dans le jeu de négociation avec les partenaires pour le renouvellement des moyens : « Mes collectivités sont déjà prévenues. Je demanderai des moyens en conséquence : répartis sur quatre tutelles, c'est dérisoire. »

Pour l'évaluation de son activité, le directeur prend l'initiative de réunir les partenaires tous les trois ans, à l'occasion du festival : « Je leur présente mon évaluation. On discute à partir de ça et on redéfinit la nouvelle convention. »

Par ailleurs, le directeur critique l'inadaptation, l'inadéquation des documents à remplir en vue de la consolidation, tout au moins pour une partie du secteur culturel.

³⁸ Cf. note 27.

5. Quelles stratégies de développement ?

Comme la plupart des acteurs du secteur, le directeur craint le tassement du financement public. Une source supplémentaire d'incertitude provient du projet en gestation au ministère de la Culture, pour mettre en valeur les quarante festivals les plus importants : qu'advient-il des financements Drac pour ceux qui ne figureront pas au palmarès ?

Pour l'avenir, le directeur envisage de laisser le festival dans sa configuration actuelle. Par contre, son ambition est d'ouvrir la programmation de la saison à d'autres esthétiques et disciplines artistiques : ouvertures sur la danse contemporaine, le cirque, la musique contemporaine.

« Mes objectifs, c'est plutôt l'ancrage d'un projet global avec une ambition esthétique marquée autour d'un croisement artistique. »

Il estime qu'il faudra rechercher d'autres partenariats, avec des acteurs culturels, mais aussi dans le cadre de financements européens, bien qu'il y ait, là encore, une forte incertitude sur le devenir de ces financements, en raison de l'ouverture de l'Europe.

L'association se situe dans une mission de service public. Il n'est pas question de « pervertir la programmation » pour conquérir de nouveaux publics :

« Je n'irai pas jusqu'à programmer ce que les gens attendent. On part d'un projet artistique avec son ambition et on essaie d'amener le public à ces musiques. »

Le festival est devenu une petite institution, il a pignon sur rue, cela facilite d'autant la relation vis-à-vis des partenaires publics :

« Pendant trois semaines, je fais vivre trois hôtels pleins. Ce n'est pas Avignon, mais il y a des retombées économiques et médiatiques (France-musique, Télérama) auxquelles les élus sont forcément sensibles. »

En revanche, le directeur estime que le jazz n'est guère à sa place dans le champ des musiques actuelles, parce que ce sont « des esthétiques et des économies différentes. On ne peut pas traiter de l'économie de ces lieux sans prendre en compte l'esthétique ». Or, beaucoup d'élus ne mesurent pas l'importance du soutien aux esthétiques fragiles.

4. UN FESTIVAL DE JAZZ EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

1. Origine et histoire du projet associatif : la volonté d'organiser des événements culturels

L'association a été créée en 1985 dans une ville importante de la région Languedoc-Roussillon, avec le double but de programmer des artistes (locaux et nationaux) et de créer des événements. Le directeur artistique est le seul membre actuel de l'association qui soit issu du noyau d'origine ; il se définit comme « artisan », « organisateur d'événements culturels ». Intermittent du spectacle, il fournit des prestations de service (programmation, régie), aussi bien pour l'association que pour d'autres partenaires locaux (associations viticoles, office de tourisme, festivals, etc.).

L'histoire de l'association commence entre 1985 et 1989, avec l'organisation d'un événement de théâtre de rue dans une petite ville des Pyrénées. L'événement obtient un franc succès dans la profession, mais se heurte à la réticence des élus.

En 1989, l'association crée un festival de jazz qui, aux yeux de ses fondateurs, cherchera sa voie pendant plusieurs années, devenant progressivement « plus créatif, plus contemporain ». Le directeur artistique continue parallèlement à réaliser la programmation pour d'autres partenaires et l'équipe associative contribue occasionnellement à ces projets.

En 1995-1996, l'administratrice actuelle commence à travailler pour l'association, à une époque charnière où le festival prend de l'envergure, tandis que la gestion laisse encore à désirer. L'association vient de subir un contrôle fiscal difficile. Elle crée un poste à un tiers de temps grâce au financement obtenu pour un projet européen, poste qui sera ensuite transformé en temps plein grâce au programme « Nouveaux services–Emplois jeunes » (NSEJ).

En 1998, le dispositif permet en outre la création de deux postes d'« accompagnateur de la vie associative ».

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : *action locale, engagement européen*

La diffusion

Le cœur de l'activité est l'organisation d'un festival annuel au mois d'octobre, consacré au jazz et aux musiques improvisées, avec une place laissée aux musiques du monde. Le festival comprend une quinzaine de soirées dans les salles de spectacle de la ville, ainsi que des projets en extérieur, dans les villes, villages et lieux patrimoniaux du département, en collaboration avec les mairies ou des associations locales. En 2002, quarante-huit formations musicales professionnelles ont été programmées et 3 800 spectateurs payants accueillis.

Autour du festival se déroulent différents événements : un atelier de fanfare pour encourager la pratique amateur ; des interventions en milieu scolaire ; un rendez-vous professionnel européen pour les programmeurs.

Par ailleurs, l'association organise une saison : une dizaine de concerts « petits modules » (duos, trios) de jazz contemporain pour la moitié, avec quelques concerts de musiques du monde, en général en co-production avec la salle de musiques actuelles de la ville. En 2002, quarante musiciens professionnels ont été rémunérés et une trentaine de musiciens amateurs ont participé aux concerts. La saison totalise environ deux mille spectateurs payants. En outre, l'association met ainsi en circulation les disques qui lui sont adressés, au moyen d'une discothèque de prêts à la disposition des adhérents.

Action pédagogique et animation urbaine

L'association assure quelques interventions en milieu scolaire. En 2002, quatre actions ont ainsi été réalisées dans le cadre des classes à Pac (classes à projet artistique et culturel) et six à l'occasion du festival.

De 1994 à 2001, l'association a mené un ensemble d'actions pédagogiques avec les maisons de quartier, dans le cadre du contrat de ville. Ce volant de son activité a été arrêté en 2001, en raison de l'arrêt du financement municipal, entraînant la suspension de tous les autres financements.

En revanche, l'association intervient toujours régulièrement, en sous-traitance, pour l'organisation d'événements culturels locaux (musique, théâtre de rue) : elle assure alors différentes fonctions tels que la coordination, la programmation, la régie et/ou le secrétariat.

Coordination européenne

Pendant la dernière semaine du festival annuel, l'association organise, à côté d'un ensemble de concerts « alliant identité sud-européenne et musiques improvisées », des rencontres professionnelles réunissant les directeurs de festival et les réseaux européens.

Elle est engagée en outre dans la coordination du réseau Tecmo (*Trans European Creative Music Organizers*).

L'activité de l'association se répartit ainsi sur deux niveaux bien distincts de rayonnement géographique : un niveau local, correspondant à une micro-région autour du département ; un niveau européen, avec une orientation vers le Sud et l'Est de l'Europe.

3. L'économie de la structure

Le budget

En 2002, le budget représente environ 320 000 euros. Les ressources propres (billetterie, prestations de services, co-production, *sponsoring*, un peu de buvette) avoisinent 35 % de ce budget.

Le financement public provient, à part à peu près égale, des quatre principaux partenaires : le ministère de la Culture (la Drac surtout, mais aussi la DMDTS³⁹), la région (au titre de l'animation culturelle, et secondairement des cultures régionales), le département, la mairie. La Drac reste néanmoins le plus gros financeur.

Les sociétés civiles professionnelles (Sacem, Spedidam, Adami, FCM, CNV⁴⁰) contribuent aussi de façon conséquente (58 000 euros en 2003).

Le public, les tarifs

Les prix varient selon les salles, en fonction du public et de la notoriété des artistes. D'une manière générale, la tarification se rapproche de celle pratiquée par les structures publiques municipales. Au maximum, le plein tarif est de vingt/vingt-deux euros pour une tête d'affiche. Depuis la période du contrat de ville, il existe une carte d'adhérent minorée réservée aux bénéficiaires du tarif réduit : pour les titulaires de cette carte, les prix sont compris entre cinq et quinze euros maximum.

Pour l'administratrice, l'image du festival reflète l'originalité de la programmation, ce qui limite peut-être l'élargissement du public.

³⁹ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

⁴⁰ *Idem*.

Rapport aux institutions

Pour le directeur artistique, l'association connaît les mêmes problèmes que toutes les...

« ...structures qui s'autoproclament et mettent quelques années à construire leur histoire, pierre par pierre : on bâtit le projet artistique avec beaucoup de bénévolat et de recours aux contrats aidés, on met longtemps avant d'envisager de se rémunérer convenablement et on est confronté alors à la difficulté de stabiliser les emplois dans des conditions salariales "normales" ».

Même si l'association bénéficie d'un financement équilibré des quatre partenaires publics et réalise un pourcentage conséquent de ressources propres, la structure reste fragile, à la merci d'un désengagement public. Les subventions, attribuées sur des projets, ne prennent en compte qu'à la marge les charges de fonctionnement de la structure.

La reprise, en 2001, des actions « politique de la ville » par une structure municipale a privé l'association à la fois d'un important champ d'action et d'une source de financement. Les membres de l'association craignent aussi, dans l'avenir, les conséquences de la décentralisation sur le montant des subventions.

Régime fiscal

À la suite d'un contrôle fiscal laborieux en 1991-1992, l'association a été assujettie aux impôts TVA, IS, IFA⁴¹. Elle n'était donc plus directement concernée par les débats qui ont secoué le monde associatif après l'instruction fiscale de 1998. L'équipe a hésité à rouvrir le dossier pour argumenter que l'association ne rentrait pas dans les structures à action commerciale prépondérante, mais elle a préféré s'abstenir : cela représentait trop de complications pour une faible différence financière. Lors du précédent contrôle fiscal, le directeur artistique s'est heurté à une incompréhension totale de la spécificité de son activité : « ils mettaient tout dans le même sac, les vendeurs de camembert et les vendeurs d'art contemporain ! ». La situation actuelle permet néanmoins d'« être dans le moule » sans se trouver pénalisé financièrement.

L'association bataille par ailleurs pour récupérer la totalité de la TVA.

4. L'équipe - les moyens humains

Les salariés

Deux intermittents du spectacle travaillent de façon régulière mais non exclusive pour l'association : le directeur artistique et la personne chargée de la coordination technique. Dans les périodes de forte activité, l'association recrute aussi en CDD pour l'assistance technique.

L'administratrice a été embauchée sur un poste NSEJ. Elle estime consacrer 10 % de son temps de travail à la coordination du réseau européen Tecmo. Pour le reste, elle s'occupe de la gestion, de la recherche de financements et de la coordination des bénévoles. Elle participe, aussi, avec le directeur artistique, à la programmation et à la rédaction des dossiers de subvention.

Une autre personne travaille à trois quarts de temps à la comptabilité, ce qui n'exclut pas une certaine polyvalence de son poste : par exemple, elle donne occasionnellement un coup de main pour la communication.

Enfin, un autre jeune a été recruté grâce au programme NSEJ, en remplacement d'une salariée qui a préféré partir. Il s'occupe principalement de la communication interne et externe, et envisage de s'impliquer davantage dans les projets européens.

⁴¹ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

Le bénévolat

Depuis trois ans, l'association a consolidé une bonne équipe d'une vingtaine de bénévoles, coordonnée par l'administratrice. Il existe une relative mobilité au sein de cette équipe, surtout en ce qui concerne les jeunes. Toutefois, la plupart des bénévoles sont des salariés, entre 30 et 50 ans. Le président est infirmier, la trésorière secrétaire administrative dans une mutuelle ; l'équipe compte aussi des enseignants. L'administratrice explique le fait qu'il n'y ait pas de retraités par l'image festive (voire fêtarde !) que conservent l'association et le festival.

Les bénévoles se réunissent régulièrement autour d'un repas. Là se fait le planning pour la répartition des tâches au moment du festival : on désigne un référent et une équipe pour chaque tâche principale (bar du théâtre, bar de la salle de musiques actuelles, loges, etc.). Les bénévoles participent activement au *catering*, à la tenue du bar, au transport des groupes, aux dégustations de vin, au rangement en soirée, etc.

De l'avis général, les réunions d'écoute collective ne fonctionnent pas, en raison de la trop grande diversité des goûts. Aussi la programmation est-elle assurée par un noyau restreint : le président, le directeur artistique, l'administratrice.

Le rapport employeur-salarié

Pour les postes NSEJ, il existe une référence « sur le papier » à la convention collective, mais cette référence ne correspond pas à la réalité des salaires, en fait beaucoup plus bas, bien que les échelons d'ancienneté soient néanmoins pris en compte.

L'association est passée aux 35 heures. À la demande de la jeune femme qui occupait antérieurement le poste de communication, l'équipe a décidé de noter les heures. Toutefois, précise l'administratrice, « on compte un peu à l'affectif ! ».

L'administratrice estime avoir fait son choix en acceptant ces conditions de rémunération :

« J'en avais assez d'avoir un salaire insuffisant, mais j'ai fait le tri. Mes priorités, c'est de travailler sur un bon projet, avec des gens que j'apprécie. »

À ses yeux, l'entraide mutuelle au sein de l'équipe, le fait de se sentir « en accord avec ce que l'on fait », compensent quelque peu les conditions précaires d'emploi.

Le jeune chargé de communication adhère aussi fortement au projet associatif d'action culturelle en région :

« Le projet culturel, c'est un des moyens de ramener les gens en région. Une ville qui a des projets culturels, c'est une ville attractive. Je suis persuadé que l'action qu'on mène ici, c'est un élément moteur de la vie culturelle. Je pense que l'ancrage dans le territoire, c'est le plus important. »

Concernant ses conditions d'emploi, il ajoute :

« Je trouve ça bien que le gouvernement voit qu'il y a encore des gens prêts à travailler par idéal dans le monde d'aujourd'hui ! »

Récemment, l'équipe a traversé une période difficile, en raison d'une relative indétermination sur le rôle d'employeur, ce qui l'a amenée à solliciter davantage le bureau pour assurer ce rôle. Pour l'administratrice, cette intervention du bureau a permis de revenir à un véritable fonctionnement associatif :

« J'étais en position bizarre, très impliquée dans l'administration, sur un rôle pivot entre les gens, mais en même temps salariée. On a appelé le bureau à la rescousse, on a pris l'habitude de faire des réunions très souvent sur la gestion du personnel, la gestion. Ça a bien recalé les choses. (...) La structure s'était resserrée sur les salariés et s'est ré-ouverte depuis quelques années sur un vrai fonctionnement associatif. On est devenus beaucoup plus démocrates et on en est tous très contents, parce que c'est plus rassurant, plus cohérent. »

Le recours au programme NSEJ : stabiliser une équipe salariée

Le premier poste a été créé en 1998, avec l'intitulé « médiateur culturel européen ». Tourné à l'origine vers la coordination du réseau européen et l'organisation d'un colloque réunissant les professionnels, il a rapidement évolué vers une fonction d'administration. La jeune femme recrutée sur ce poste est titulaire d'une licence de musicologie ainsi que d'un IUT de gestion des entreprises et administrations. Elle est entrée d'abord en stage dans l'association, puis elle a travaillé pour des structures partenaires, avant de saisir l'opportunité offerte par le programme NSEJ. Elle est actuellement l'administratrice de l'association.

Le deuxième poste, intitulé « accompagnateur de la vie associative » s'est progressivement profilé comme un poste de communication interne et externe. Après la démission d'une première salariée, un jeune homme, originaire de la ville et titulaire d'une maîtrise d'études européennes, a été recruté en novembre 2002, à l'issue d'un stage pour l'organisation du colloque européen. Il assure la communication, aussi bien avec le public que les partenaires, les bénévoles ou le réseau d'afficheurs ; il envisage de s'impliquer dans les projets européens et participe aussi aux tâches techniques. Il souhaiterait par ailleurs une formation en PAO.

Enfin, un troisième poste a été supprimé, l'équipe prévoyant des difficultés de financement insurmontables à terme.

Le choix du mode de pérennisation

La consolidation des postes NSEJ étant jugée indispensable au fonctionnement de l'association, les responsables ont alerté les financeurs par courrier, afin d'envisager un relais progressif par les partenaires des aides versées par l'État au titre de la politique d'emploi. Ils ont par ailleurs obtenu la signature d'une convention pluri-annuelle.

5. Quelles stratégies de développement ?

Les salariés comme les bénévoles manifestent leur volonté de stabiliser quatre emplois permanents, tout en faisant état d'un relatif pessimisme.

En effet, les ressources de billetterie ne peuvent augmenter que dans des proportions assez limitées. Certes, le chargé de communication espère accroître, par un *mailing* ciblé, la fréquentation du festival qui, bien qu'un peu « en dents de scie » en fonction du thème de l'année (les pays de l'Est, l'Algérie, l'Italie, etc.), tend à stagner autour de 6 200-6 400 personnes. Mais il se fait peu d'illusions sur l'impact de cette action, compte tenu du style de musique et de la période du festival (octobre). Or, celle-ci résulte d'un choix conforme au projet associatif, sur lequel il n'est donc pas question de revenir : le public serait beaucoup plus nombreux pendant la période d'été mais le festival perdrait alors son ancrage et son rayonnement territorial.

La recherche de mécénat ou *sponsoring* apparaît aussi plutôt hasardeuse : difficile d'intéresser les entrepreneurs locaux au jazz contemporain !

On l'a vu, la première démarche a consisté à alerter les partenaires publics, pour qu'ils se préparent à prendre le relais. L'équipe reste, il est vrai, assez prudente sur l'issue de cette démarche. Indignée, une bénévole ajoute : « Si les élus ne se rendent pas compte, c'est à mettre une bombe ! »

Face au risque réel d'un relatif désengagement public, d'autres stratégies sont envisagées parallèlement, dans la perspective de diversifier l'activité ; chacune d'entre elles comporte aussi certaines d'incertitudes.

Une stratégie consisterait à développer davantage les prestations de service (conseil artistique, programmation, etc.) pour consolider économiquement la structure. L'équipe redoute cependant qu'une

augmentation trop importante du chiffre d'affaires ne brouille l'image de l'association aux yeux de ses partenaires publics :

« On voudrait que reste très visible notre activité festival de jazz contemporain, qui a besoin d'argent public, avec un vrai militantisme, un vrai fonctionnement associatif, et par ailleurs avoir des activités complémentaires de prestations qui viennent simplement abonder la structure. Sinon, on créera une autre structure qui ne serait pas une association. Mais ça veut dire double gestion, ça ne résout pas les problèmes de structure et de personnel. Les deux solutions sont ambiguës. » (l'administratrice)

Avec la nouvelle loi sur les marchés publics, l'association craint déjà de devoir passer en sous-traitance pour une action que le directeur artistique assure depuis plusieurs années : l'organisation dans la ville d'une animation culturelle pendant la saison d'été. Or, cela entraînerait une croissance sensible du chiffre d'affaires. Faut-il alors créer une structure autonome, afin de mieux séparer les activités ? La solution apparaît peu souhaitable, dans la mesure où elle entraînerait une démultiplication de la gestion pour une équipe qui reste, de toute façon, réduite.

Plus généralement, il existe une volonté de développer à nouveau des actions d'animation urbaine, bien que le financement de ces actions reste incertain :

« On avait initié il y a deux ans et demi un défilé qui reliait entre eux différents ateliers. L'idée avait séduit. Elle nous renvoyait à notre rôle de diffuseur, de créateur d'événements plus que de monteur de projets. Le thème, c'était des objets musicaux roulants non identifiés. (...) On aurait pu continuer à être au milieu d'événements comme celui-là, qui restituent un travail d'ateliers. Pas mal d'idées nées chez nous en laboratoire ont trouvé leur moyen d'expression après, avec plus de moyens. Cette idée-là, j'aimerais un jour la remettre en route. » (le directeur artistique)

Le chargé de communication fait aussi état de différents projets de manifestations en lien avec le patrimoine local (fête viticole, lieux patrimoniaux, plage...), ce qui permettrait d'ancrer davantage l'activité de l'association dans le territoire.

Par sa formation, le chargé de communication bénéficie d'une certaine connaissance des différents projets européens, tels que Interreg, Culture 2000 ou Kaléidoscope. La participation à de tels projets fait partie des pistes possibles pour l'association. Toutefois, le jeune homme remarque qu'il existe plus de possibilités au niveau de l'aménagement du territoire que de l'activité culturelle elle-même.

5. UN FESTIVAL DE JAZZ DANS LES HAUTES-PYRÉNÉES

1. Origine et histoire du projet associatif : un festival lancé par des amateurs de jazz et proposé à une station touristique

L'association a été créée fin 1990 par un petit noyau d'amateurs de jazz, qui ne se connaissaient pas au départ et qui ont eu l'idée de monter un festival, comme l'explique l'administratrice de la structure : « ce petit groupe a décidé de proposer, à une station touristique du département, une station de ski, un festival clés en mains, moyennant une petite participation financière de la commune. Une seule commune a répondu... » ...celle dans laquelle l'association est toujours installée, une petite ville de mille habitants, dans un canton d'environ deux mille cinq cents personnes.

Le festival, organisé sur quatre jours, a connu des évolutions depuis sa création :

« Les deux premières années, il y a eu un déficit, que les bénévoles ont comblé – on a étalé le remboursement sur six ans puisque aucune banque ne voulait suivre, l'événement était trop récent. Puis, on a organisé une structure financière, on a vu combien il fallait demander de subventions, comment mieux gérer un budget... et comment tenir puisque, tant que l'évènement n'a pas trois ou quatre ans, personne n'y croit. Je pense que ça n'a pas beaucoup changé, c'est toujours d'actualité. À l'origine, on proposait une dizaine de concerts ; en 2003 : vingt-sept. » (l'administratrice)

Les membres fondateurs ont assuré pendant plusieurs années, une grande partie du travail nécessaire au fonctionnement de l'association et à l'organisation du festival puis ont fait appel à des emplois en contrats aidés :

« On avait chacun notre travail, donc nous avons mis en place un poste en contrat emploi-solidarité, qui a été occupé par trois personnes différentes. À partir de là, il y a toujours eu quelqu'un, sur un mi-temps au début. Mais avec toujours une crainte d'embaucher par rapport au futur. »

Puis l'équipe s'est progressivement renforcée et stabilisée, le bénévolat restant essentiel (cf. « L'équipe, point 4 »).

La structure a aussi organisé des manifestations avec une municipalité d'un département voisin, également en relation avec les activités touristiques, des randonnées pédestres, avec l'aide de professionnels, comportant des étapes musicales, telles que les décrivent les membres de l'association : « des clins d'œil musicaux, des concerts sur le trajet ; des interventions sur le patrimoine bâti des deux villes ». Ces activités ont été finalement abandonnées, faute de subventions, et l'avenir de la structure comporte un certain nombre d'incertitudes, qui, d'après ses membres, tiennent à ses financements mais aussi, plus généralement, à la politique culturelle telle qu'elle peut être décidée au niveau national.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : une vie associative très développée ; la mise au point d'une programmation exigeante et cohérente

La vie associative est très intense : depuis les origines, l'équipe, six à huit personnes, salariés et bénévoles, se réunit en moyenne trois fois par mois, parfois durant de longues soirées, pour traiter de toutes les questions relatives au fonctionnement de la structure, aux rencontres et rendez-vous à prévoir, à la programmation, etc. Le fonctionnement est collégial : « aucune décision n'est prise par une seule personne ; on débat, et même franchement » (le programmeur).

Définition d'une ligne artistique, choix de thématiques musicales, construction d'une programmation cohérente. L'activité principale de la structure est donc l'organisation d'un festival l'été, sur quatre jours ; vingt-sept concerts, dont seize payants (plus de deux mille entrées payantes en 2002). L'équipe s'attache à définir une programmation autour du jazz contemporain, comportant des découvertes d'artistes et de jeunes formations locales, en cherchant à impliquer le public :

« Notre festival n'est pas un catalogue. Il y a des fils rouges, parfois très clairs, d'autres fois plus ténus. Nous travaillons beaucoup sur l'improvisation ; des musiciens arrivent en ne sachant pas encore ce qu'ils vont jouer. On ne propose qu'un seul menu et on veut que les gens aient envie d'y goûter... On agit un peu comme un metteur en scène. Notre démarche n'est pas forcément d'aller chercher des formations mais d'essayer de créer un scénario et de voir quelles formations et quels musiciens y correspondent. Contrairement à une salle de spectacles, nous cherchons à ce que le public vienne vers nous. Nous sommes exigeant envers lui ; on souhaite qu'il prenne des risques. On ne travaille pas notre communication en disant : "Ça, c'est inédit". » (le régisseur et le programmeur)

Le projet associatif : la programmation ; le lieu : la ville. Le festival se déroule dans toute la ville, aussi bien dans les rues (concerts gratuits) que dans les cafés, etc. Le choix des lieux et salles de programmation est établi en fonction du type de musique.

« Les gens viennent aussi parce qu'il y a un cadre, ils vont se promener la journée et ils veulent découvrir des choses. Nous avons plusieurs lieux de concerts possibles et nous faisons très attention : quel lieu, quelle musique et quelle formation. Il y a une très belle salle de spectacles, on essaye toujours de programmer des petites formations, presque de la musique de chambre. Autrement, dans le chapiteau, on peut faire venir de grosses formations. Les concerts du soir sont plutôt festifs. Il y a aussi un club, la nuit, plutôt orienté vers les jeunes. Nous essayons de contenter tout le monde, avec toujours un esprit critique sur la musique. » (le régisseur et le programmeur)

Les festivaliers viennent d'un peu partout en France, il y a même quelques étrangers (Espagne, Belgique), mais la plupart sont d'origine régionale. « En festivaliers locaux, il y a une trentaine de personnes. » Une « relation de confiance » s'est instaurée entre les organisateurs et le public à propos de la programmation, même si tous les spectateurs n'approuvent pas toujours les choix musicaux :

« Nous avons un public d'*aficionados* entre autres. Mais le public n'est pas toujours curieux non plus. » (le régisseur et le programmeur)

L'association pourrait proposer des spectacles davantage « grand public », comme cela lui a été quelquefois suggéré par la mairie. Mais cette programmation ne bénéficierait pas nécessairement au festival.

« La troisième et la quatrième année, nous avons fait venir des têtes d'affiche. Effectivement, ces soirs-là, les salles sont bondées mais ça n'apporte pas un spectateur sur les autres jours. On passait de huit cents spectateurs à cent vingt le lendemain... Nous avons bien senti que ça ne rentrait pas bien dans le cadre du festival. La ville peut elle-même faire venir des artistes connus, hors du festival. Donc, il vaut mieux homogénéiser un public, le fidéliser. » (l'administratrice)

Les activités de l'association bénéficient également, d'une part, de la reconnaissance par la presse, nationale et spécialisée, d'autre part, du soutien des sociétés civiles (ces dernières importantes pour l'économie de la structure, cf. point 3).

Des projets annexes (l'organisation de concerts sur le département, cf. « Historique, point 1 ») ont été réalisés mais ont coûté cher et ont été arrêtés pour que l'association puisse mieux suivre le festival. La structure a également formé le projet de travailler avec une autre association qui donne des cours de musique, pour monter une fanfare avec des adolescents, des enseignants, un artiste. Mais le bureau de cette structure a changé et le projet n'a finalement pas vu le jour.

Enfin, un inconvénient semble tenir dans l'éloignement de la commune, accessible par une seule route et assez éloignée des villes les plus proches (Tarbes : cinquante kilomètres, Pau : soixante-dix kilomètres, Toulouse : deux cents kilomètres...).

Actions de sensibilisation à réaliser ; ou de communication : des opérations qui demandent du temps. Les membres de l'association réfléchissent aux moyens de mieux faire connaître ses activités, notamment par des actions de sensibilisation...

« ...auprès des jeunes adultes ; en mettant en place des actions pédagogiques dans le département ; en organisant des résidences d'artistes. Il faut des projets sur du long terme, trois ans au minimum. Le département doit mettre en place ces actions dans les milieux scolaires. On peut faire venir un artiste, mais sans

que cela aboutisse à un spectacle. Il s'agit de donner aux jeunes l'envie de venir aux concerts.» (l'administratrice)

Du travail de communication serait également à réaliser, en trouvant...

« ...des lieux ciblés où envoyer notre programme. Il ne sert à rien pour le type de festival que nous organisons de faire des milliers de programmes qu'on laisse partout ; ou des grandes affiches sur les bords des routes. » (l'administratrice)

3. L'économie de la structure : un petit budget ; des dépenses de festival en équilibre

[Chiffres 2002]

Budget : 175 000 euros ; stable depuis trois ans.

Répartition des recettes :

- Subventions publiques (ville, département, région, Drac) : 55 % ;
- Organismes professionnels (sociétés d'auteurs : Sacem, Adami, Spedidam) : 19 % ;
- Ressources propres (billetterie, adhésions, buvette) : 14 % ;
- Partenaires privés (un casino ; les commerçants locaux ; des entreprises, etc.) : 12 %.

Répartition des dépenses :

- frais artistiques : 55 % (tout ce qui est lié à la mise en place des concerts : cachets, transports et hébergement, frais techniques, droits Sacem...) ;
- fonctionnement : 37 % (frais réduits le plus possible ; pas de loyer pour les locaux ; soutien d'une structure municipale pour le festival de rue) ;
- promotion, communication : 8 %.

Les tarifs du festival ne sont pas très élevés, comme ceux des autres manifestations du même type. Mais le budget est désormais toujours équilibré :

« Les festivals qui s'équilibrent budgétairement, il n'y en a pas beaucoup dans le système associatif culturel. Nous en faisons partie et nous y tenons. Cela fait partie de nos arguments, nous faisons un travail réfléchi, que ça soit artistiquement, ou financièrement, ou au niveau humain. » (le régisseur)

La structure reçoit également des ressources du fonds de soutien qui perçoit une taxe parafiscale sur les entrées des concerts et dont les aides sont basées sur la vente de billets et de disques.

Fiscalité : l'activité ne relève pas du système d'imposition. Cependant, peut se poser la question d'une éventuelle concurrence, d'après les textes en vigueur, bien que l'interprétation puisse varier selon les régions :

« Parmi les festivals comme le nôtre, en France, quelques-uns sont fiscalisés ; ne pas être fiscalisé nous place en concurrence ; donc, il faut que nous, aussi, on soit fiscalisé. Du point de vue des impôts, nous avons été tranquilles pendant trois ans. Et maintenant ? Une régulation fiscale aura lieu avant la nouvelle instruction. » (l'administratrice).

La structure est adhérente à la Fédération Afijma (Association des festivals innovants de jazz et de musiques actuelles).

4. L'équipe – les moyens humains : un collectif de deux salariés et d'un petit groupe de bénévoles permanents ; et un très large bénévolat pendant le festival

Le conseil d'administration de l'association est composé des fondateurs de l'association, sans représentant de la mairie ni des instances de financement. « Le noyau ancien reste et il y a eu un peu de renouvellement depuis deux ans, des gens plus jeunes » (l'administratrice).

En 2003, la structure compte deux salariés :

- Une administratrice, en CDI, à 25 heures par semaine. Elle a été bénévole pendant sept ou huit ans ; salariée depuis cinq ans, d'abord sous contrat emploi-solidarité (CES), en 1997, après deux années de chômage, puis elle est devenue cadre en 2000, le poste, de secrétariat au début ayant évolué vers un poste à responsabilités compte tenu du développement du festival.

- Un salarié en contrat emplois-jeunes, en CDD ; salaire : Smic. Il est en poste depuis deux ans. Il est entré dans l'association en stage de fin d'études en IUT gestion culturelle, « une formation généraliste, pour travailler dans la musique et dans l'organisation de concerts et d'évènements par rapport au développement territorial ». Agent de développement culturel, son travail consiste à...

« ...aider l'administratrice. J'ai aussi été recruté pour développer des activités nouvelles (dont la mise en place d'une saison de concerts à l'année, des ballades musicales, etc., cf. « Historique, point 1 ») et je travaille aussi sur la communication. »

Il doit prochainement prendre le relais de la régie et compte suivre une formation dans ce domaine, en utilisant le chèque « avenir » du conseil régional.

La convention collective de l'animation socioculturelle est appliquée dans l'association.

Avant ces emplois permanents, l'association avait eu recours à un poste sous contrat emploi-solidarité, qui avait été occupé par trois personnes différentes. L'association avait également envisagé de demander à la mairie un salarié en contrat emplois-jeunes en détachement vingt heures par semaine, mais cela ne s'est pas fait.

Le bénévolat est indispensable à la réalisation du festival. Neuf bénévoles constituent le noyau dur. La structure compte deux cents adhérents (festivaliers et bénévoles).

« Les abonnés sont fidèles. Il y a aussi les adhérents militants : environ soixante personnes sur le festival. » (l'administratrice)

Quant au travail réalisé pendant l'année par les bénévoles dirigeants, il équivaut « à plus d'un poste à plein temps » (le régisseur et le programmeur).

Parmi les bénévoles : le programmeur : disquaire, musicien invité dans le festival *off*, producteur de disques et agent artistique ; le régisseur : chargé de la coordination technique ; conducteur de travaux de métier. La présence d'un salarié en contrat emplois-jeunes a permis d'alléger le travail de tous (administratrice ; bénévoles), d'assurer une permanence et de remplir un rôle de coordination :

« On travaille plus aisément. Il y a des tâches que l'on fait moins. On travaille avec lui sur la programmation, sur la presse aussi. Un journaliste peut s'adresser à lui, il est au courant. Il peut appeler les groupes à propos des fiches techniques, s'occuper des voyages, des hôtels... Et il nous rappelle ce que l'on a à faire. Avant, si l'un ou l'autre oubliait, personne n'était là pour en parler. Les bénévoles peuvent voir les choses un peu plus sereinement, y réfléchir davantage et faire un travail de meilleure qualité. »

Pérennisation de l'emploi-jeune : par l'épargne consolidée, le dossier a été réalisé. La pérennisation semble un pari sur l'avenir, sur l'idée que la structure va continuer d'exister et de programmer son festival annuel (cf. Historique, point 1, les hésitations à recruter du personnel, devant l'incertitude des financements et donc des possibilités de poursuivre les activités engagées).

« Avec cette volonté de pérennisation de l'emploi jeune, on veut montrer que l'on voit notre travail sur du long terme. Et tant mieux si, au bout de huit ans, on peut prendre deux emplois à plein temps. » (le programmeur)

« Donc, il y aura les cinq ans sous le contrat actuel et ensuite ces trois ans dégressifs. On ne nous a proposé que l'épargne consolidée, ce qui veut dire un versement réduit sur les trois années qui viennent et qui nous sera reversé les trois années suivantes, les primes en plus. Financièrement, il est certain que l'on aurait préféré rester comme c'est actuellement. Personne ne sait si, dans trois ans, le festival existera encore. D'un autre côté, c'était aussi bien d'imaginer que ce projet puisse durer au-delà de trois ans. » (l'administratrice)

5. Les stratégies de développement : coproductions avec d'autres communes ou d'autres structures culturelles ; communication et sensibilisation ; organisation d'une saison...

L'incertitude demeure quant aux financements publics sur lesquelles la structure pourra compter et qui lui sont indispensables, l'augmentation des ressources propres ou des fonds privés ne semblant pas réalisable en l'état actuel des choses. Des idées, pistes, réflexions, perspectives sont avancées par un membre ou un autre du collectif, sans qu'aucune solution ne soit *a priori* ni écartée ni retenue dans la période présente :

- Une possibilité : la spécialisation ?

« Commercialement parlant, notre argument, c'est de dire que l'on ne peut que se spécialiser. Mais, se spécialiser davantage : comment ? Par contre, les musiques évoluent ; donc, effectivement, d'autres musiciens apparaissent, d'autres techniques. À l'heure actuelle, on parle beaucoup de musiques électroniques, même si nous en faisons peu. Si on doit continuer et être de mieux en mieux financièrement, je pense que ce serait bien d'agrandir le festival, de le prolonger. Parce que nous tenons absolument à une cohérence musicale ; partir dans tous les sens comporte bien des inconvénients, en termes de public, en termes de notoriété ; à ce moment-là, on devient un *patchwork*. »

- Monter des projets communs avec d'autres municipalités ou d'autres associations...

« ...donc partager le budget en quatre et rajouter une journée au festival. Ou bien, se rapprocher d'une structure déjà établie, de type scène nationale pour leur proposer des programmes. Mais est-ce que ces structures le veulent ? »

- Organiser une saison :

« Ce serait beaucoup plus logique de travailler sur une saison que sur un festival, un événement de quatre jours dont, après, on n'en parle plus. Mais une saison est vraiment très difficile à réaliser... Que l'association dispose d'une salle à elle, ce ne serait pas mal. La salle (dans l'équipement municipal), où se donnent les concerts est jolie, mais ça ne paraît pas viable. Ou alors il faudrait faire un travail énorme. Avec une personne de plus qui travaille sur la communication, sur un programme, sur les relations avec les journalistes... Une saison, même si l'on ne fait qu'un concert par mois, demanderait un autre investissement que là, actuellement, nous ne sommes pas prêts à faire... L'idéal étant d'avoir les deux, une saison et un festival ; nous avons essayé cette année, cela n'a pas été très réussi. C'est là-dessus que l'association travaille : comment arriver à une notoriété suffisante pour attirer cinq à six cents personnes par soir ? »

- Garder *l'emploi-jeune* en réduisant les frais artistiques, faire moins de concerts :

« Le festival devient peau de chagrin, c'est le contraire du développement... La culture ne peut fonctionner que par subvention, donc l'activité artistique, culturelle, est vraiment à la merci des politiques culturelles. Notre principal souci actuel, c'est la politique culturelle de l'État. »

- Actuellement se met en place un projet de pays. Mais, au moins pour le moment, l'aspect culturel n'est pas abordé dans les groupes de travail.

« On ne peut pas être amené à disparaître comme ça. Ce n'est pas possible. Ne serait-ce que parce que la mairie nous soutient, et que nous avons envie de continuer. Nous avons conscience que deux personnes vivent de ce festival, et, même si leurs conditions de travail ne sont pas idéales, c'est cela que nous avons à défendre en premier. Mais nous sommes tributaires du budget, plus que du projet. On parle souvent des emplois-jeunes par rapport à un projet mais sans budget, le projet n'existe plus. Or, on peut avoir des inquiétudes en ce qui concerne le budget... Si le robinet des finances se ferme, *l'emploi jeune* n'y sera plus, quel que soit le projet... »

6. UN CLUB DE JAZZ EN PROVENCE

1. Origine et histoire du projet associatif : un « lieu de diffusion du jazz qui nous soit proche »

L'association est née en 1989, dans une ville moyenne de Provence, à l'initiative de cinq ou six amis, amateurs de jazz sans être musiciens eux-mêmes, désireux de créer un lieu de diffusion du jazz qui leur soit vraiment « proche », c'est-à-dire proche à la fois de leur lieu d'habitation et de leurs goûts musicaux.

Le président distingue plusieurs périodes dans l'histoire de l'association :

- *la période nomade* (1989-1993), au cours de laquelle l'association programme des concerts dans les théâtres de la ville et organise des manifestations, avec des aides uniquement municipales (conférences en bibliothèque, ciné-jazz, etc.) ;
- *l'ancrage autour d'un lieu de concert* mis à disposition par la municipalité (1993-1997) : les bénévoles investissent progressivement le lieu, après d'importants travaux qu'ils réalisent eux-mêmes, tout en maintenant des concerts au théâtre ;
- *la phase de repli sur ce lieu* (1997-2002), consécutive au séisme politique de 1997 (où l'extrême-droite remporte les élections municipales) : les relations avec la ville sont réduites au minimum, les débats internes à l'association prennent un tour plus politique ou éthique que jazzique. Cette phase est marquée néanmoins par un effort de déploiement, en passant outre les partenaires municipaux : création d'une fête annuelle, adhésion à la Fédération des scènes de jazz et musiques improvisées, premier emploi sur un projet de développement associatif (programme NSEJ), etc. ;
- *la recherche d'un rayonnement local* (depuis 2002), marquée par la reprise progressive des relations avec les partenaires municipaux : cette démarche allie le désir de développement et de consolidation de la structure avec l'engagement dans un travail de fond sur la ville.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif

À l'heure actuelle, le projet associatif, d'abord centré autour de la création d'un lieu de diffusion « de proximité », s'affirme plus nettement dans la volonté de transmettre le goût du jazz, depuis le jazz traditionnel jusqu'au jazz actuel, à un public le plus large possible. Il s'agit aussi de respecter scrupuleusement les obligations légales à l'égard des artistes : les contrats de travail doivent être « nickel » ! Le projet se diffracte en plusieurs activités cohérentes :

La diffusion : organisation régulière de concerts (quinze soirées par an environ) et préparation d'une fête annuelle (plusieurs concerts sur trois jours).

En 2002, vingt-six groupes et cent treize musiciens ont été programmés, 1 985 personnes accueillies. La programmation privilégie les musiques improvisées tout en recherchant un certain équilibre : une dizaine de concerts « jazz actuel » ; quatre ou cinq concerts par an orientés vers la tendance *be-bop*, *hard-bop*.

La formation : ateliers de pratique collective sur trois niveaux (vingt-quatre élèves en 2002) dans les locaux du Moulin ; *master classes*.

Les ateliers existent depuis 1995. Au début, il s'agissait de cours individuels mais les professeurs n'y trouvaient pas leur compte, parce qu'il n'y avait pas assez de demandes pour chaque instrument. Les membres de l'association ont alors eu l'idée de créer des ateliers de pratique collective « auto-gérés » : la participation des élèves finance les cachets du professeur (contrebassiste diplômé d'État) et les frais administratifs sont réduits. Les élèves sont invités à jouer dans les premières parties des concerts et à participer à la fête de la musique. L'objectif initial était plutôt le renforcement du lien

social ; maintenant, des perspectives de professionnalisation deviennent envisageables. Le nombre d'élèves progresse en nombre : vingt-cinq élèves cette année. Pour l'instant, il n'existe pas encore de cursus, de formation diplômante, mais les cours sont répartis sur trois niveaux : les plus perfectionnés arrivent à jouer une heure en première partie, sans problème. Les ateliers n'ont pas encore donné lieu à une composition musicale.

L'action en milieu scolaire : L'association a déjà pris en charge par le passé des actions pédagogiques dans les établissements scolaires. En 2002, elle a travaillé beaucoup sur Marseille, en particulier dans les quartiers nord, avec le souci de rechercher des passerelles entre le jazz et la musique qu'écourent spontanément les collégiens (la période *Sonny Rollins* passe mieux que le *New Or-léans* !) D'expérience, le président estime que le succès de ces interventions dépend largement du travail en amont : il faut donc que cela rencontre une envie du professeur de musique.

L'association propose à nouveau un projet pour l'année 2003-2004 : un quintet de musiciens professionnels raconte l'histoire du jazz à des classes de collège tout en interprétant des morceaux-clé. Mais la décision finale de sélection des projets revient au conseil général.

L'animation urbaine : actions avec les maisons de quartier ; expositions pour faire connaître les artistes inspirés par le jazz ; conférences sur l'histoire du jazz ; cycle ciné-jazz ; projet de résidences d'artistes ; spectacles associant jazz et danse contemporaine, jazz et peinture, etc.

Mise en sommeil pendant cinq ans, l'animation urbaine redevient partie intégrante de la vie de l'association et devrait se développer progressivement au fur et à mesure que les équipements municipaux le permettront.

3. L'économie de la structure

Le budget : impossible de marcher sur quatre pattes !

En raison de la jauge limitée de la salle (quatre-vingt-cent personnes) et du temps nécessaire à la formation du goût en jazz (l'apprentissage de l'écoute est très progressif ; en termes économiques, le jazz relève de la catégorie des « biens addictifs » !), les ressources propres représentent une faible part (le quart environ) du budget (de l'ordre de 120 000 euros en 2002). Les recettes se limitent à cinquante ou soixante entrées payantes à dix euros par concert et un peu de bar, un peu plus pour le festival. Encore le bar sert-il souvent à alimenter les bénévoles et les musiciens ! Seule l'activité formation est en équilibre budgétaire.

Si le budget prévisionnel pour 2003 avoisine 180 000 euros, l'hypothèse de 150 000 euros apparaît d'ores et déjà plus réaliste. On peut décliner les financeurs publics par ordre d'importance : le département d'abord (un quart du budget), au titre de la culture et de l'éducation ; la région ; les sociétés civiles (Spedidam, Adami).

Les moyens donnés par le conseil général et le conseil régional sont loin d'être négligeables mais l'association se trouve dans une situation de forte dépendance vis-à-vis des évolutions politiques. Pour l'instant, mairie, conseil général et conseil régional appartiennent à la même mouvance. Mais si le conseil régional bascule, les perspectives apparaissent peu réjouissantes.

En raison de l'état dégradé des finances municipales, la ville fournit surtout des aides techniques (mille euros seulement pour 2003). Les subventions du conseil général sont en partie des subventions « politiques », destinées à soutenir les associations de la commune qui ont souffert de la gestion municipale antérieure.

Au niveau de la région, les moyens sont versés sur les lignes budgétaires de la « politique de la ville ». Aussi la région demande-t-elle des projets pour proposer des financements. Le président fait état de quatre projets envisagés dans cette perspective : jazz et cinéma (dans la perspective de la réouverture du cinéma) ; conférences dans les maisons de quartier (mais la réouverture des maisons

de quartier ne se fait que très progressivement, les traces de la gestion municipale passée sont encore très prégnantes ; expositions en bibliothèques.

L'association se trouve dans l'impossibilité de « marcher sur quatre pattes ». D'une part, parce que la mairie n'a pas d'argent, d'autre part, parce que la politique du ministère s'oriente vers le financement de lieux structurants, non de lieux de proximité : l'association pèse peu, à côté des scènes d'Avignon, Aix ou Chateaufallon. Elle n'a pas le label Smac.

Public et tarifs

D'après les membres de l'association, le public se compose plutôt de « gens installés ». En 2002, l'association compte 471 adhérents : 92 sur la commune ; 109 sur Marseille ; 82 à Aix ; 155 sur le reste du département ; 33 hors du département.

L'association fonctionne avec un système d'adhésion : la première fois, elle fait payer une adhésion de treize euros et le premier concert est offert ; ensuite, tous les concerts sont à huit euros.

La fourchette de prix a été définie en concertation avec la fédération, avec la volonté de ne pas créer de barrières à l'entrée. Mais, comme le précise le président, l'accès au jazz demande aussi une habitude d'écoute. Au sein de l'association même, l'équipe a fait l'expérience de cet apprentissage de l'écoute. Ce qui justifie la nécessité d'un travail de fond.

Statut, régime fiscal : revendiquer un droit à la différence

L'association a été exonérée de toute taxe fiscale, y compris la TVA. Elle a obtenu la licence d'entrepreneur de spectacles et la mise aux normes se fait progressivement. L'agrément Jeunesse et Sports permet par ailleurs d'obtenir un taux de Sacem intéressant.

Pour le président, les clubs de jazz parisiens relèvent d'une toute autre économie : ils ne pratiquent pas les mêmes tarifs, ne salarient pas souvent les musiciens : « Pour eux, le jazz est un prétexte ! »

Les membres de l'association revendiquent un droit à la différence. Ils ne se reconnaissent pas dans le secteur marchand et sont en accord avec U-Fisc pour penser que leur secteur ne doit pas être dans le même cadre législatif que la variété. Mais ils pensent aussi que le classement du jazz dans les musiques actuelles leur fait du tort : le jazz compte principalement des petites structures avec des jauges dérisoires et des ressources propres négligeables, tandis que dans le secteur des musiques actuelles, beaucoup de structures sont des Smac et doivent respecter un cahier des charges. Le président ajoute :

« Je vois sur la région que la programmation des Smac, c'est partout la même. Ils ont tous abandonné l'idée de faire du jazz. Ce n'est pas porteur au niveau du public. Et quand ils font du jazz, c'est presque de la variété, avec l'objectif de vendre de plus en plus de disques. On ne s'y retrouve pas. »

Au sein de la fédération, l'accord se fait plus sur la déontologie (les tarifs pratiqués, la relation aux artistes) que sur des choix esthétiques. D'après le président d'ailleurs, on y débat rarement des esthétiques.

4. L'équipe

Les salariés

Le premier recrutement salarié date de 1995 sur un contrat emploi-solidarité (CES), il s'agissait d'un poste de secrétariat. Pendant plusieurs années, l'association n'avait pas les moyens de consolider l'emploi. C'est seulement l'année dernière que, pour faire face à l'augmentation des chèques, factures, bulletins de salaires, le poste de secrétaire comptable a été transformé en contrat emploi consolidé (CEC). En 2000, le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes » (NSEJ) a permis

une embauche sur un poste de développement associatif. Actuellement, l'association emploie trois salariés : une secrétaire-comptable (CES transformé en CEC de trente heures) ; une chargée de communication (recrutée en fait comme médiatrice culturelle dans le cadre du programme NSEJ) ; une secrétaire administrative (CES de vingt heures).

Les trois salariées ont le même âge (29 ans). Les champs de compétence bien délimités et bien distincts favorisent, semble-t-il, une bonne entente entre elles.

Les bénévoles

L'association fonctionne avec un important bénévolat, à la fois un bénévolat d'administrateur et un bénévolat organisé (contribution directe à la réalisation de l'activité associative). Elle compte ainsi près de cinq cent adhérents, et, parmi eux, une quinzaine de bénévoles actifs qui participent aux réunions, à l'organisation de soirées et surtout à la préparation de la fête annuelle. Si le nombre d'adhérents progresse de façon continue (de 147 en 1994 à 471 en 2002), le nombre de bénévoles actifs est beaucoup plus stable. La moyenne d'âge apparaît assez élevée (autour de 50 ans). Le groupe compte à la fois des retraités et quelques salariés : enseignant, documentaliste ou courtier immobilier, salarié au service culturel du conseil général, à la direction de l'équipement ou dans une banque, etc. Quatre ou cinq d'entre eux seulement habitent la commune.

À chaque annonce de concert, le président sollicite les bonnes volontés pour participer au fonctionnement du club, ce qui permet d'assurer un certain renouvellement du groupe de bénévoles. La répartition des tâches se fait à la fois en fonction des envies et des compétences. En raison de la fidélité du « noyau dur », la coordination est bien rodée et très rapide, tout au moins pour une soirée ordinaire.

Le président prend en charge la programmation (avec l'aval du CA). Les membres de l'association mentionnent un relatif échec des réunions d'écoute : la sélection des groupes apparaît difficile à réaliser collectivement.

L'équipe de bénévoles assure une palette de tâches assez étendue : faire à manger pour le repas avec les musiciens, accueillir les musiciens et les transporter, installer la salle, tenir le bar, tenir la caisse, coller des affiches et distribuer des tracts, etc. De par sa présence à plein temps, la jeune femme recrutée sur un poste NSEJ assure le relais entre les bénévoles, en particulier en ce qui concerne la communication.

Le bénévolat n'est pas indemnisé. Il trouve sa rémunération dans la convivialité associative, l'indépendance des choix, la proximité avec les musiciens :

« À chaque concert qu'on fait, on mange ensemble avant : c'est notre salaire ! On est libre de programmer les musiciens qui nous intéressent, c'est notre luxe, de ne pas avoir de pression ni des politiques ni des musiciens. Je ne suis pas encore lassé de rencontrer les musiciens, de voir comment leur projet aboutit, avance. »

Outre la musique et l'ambiance, le lieu lui-même est évoqué par les bénévoles comme un trait d'union important entre eux.

Actuellement, il n'y a pas d'évaluation chiffrée du travail bénévole. Le président estime néanmoins que cela donnerait une photographie plus exacte de l'activité associative.

Le rapport employeur-salarié

Le rapport employeur/salarié porte la marque d'une ambivalence fréquente dans le milieu associatif. D'un côté, le niveau de salaire est « à mille lieux » par rapport aux responsabilités confiées et la frontière travail salarié/travail bénévole se révèle particulièrement ténue (par exemple, le temps du concert doit-il être considéré comme un temps de travail ou comme un temps de loisir ?) De l'autre, les salariés soulignent l'intérêt du travail, les possibilités d'apprendre qu'il leur offre, l'ambiance,

l'autonomie, les estimant suffisamment précieux pour compenser, au moins temporairement, les bas salaires.

La jeune « médiatrice culturelle » apprécie aussi beaucoup la rigueur dont le bureau fait preuve dans la gestion des fonds publics : « Ça fait du bien, à 20-25 ans, de se dire que ce ne sont pas tous des pourris ! »

Le recours au programme NSEJ : professionnaliser la structure

Le programme NSEJ fournissait à l'association l'occasion de changer d'échelle. L'annonce a été déposée à l'ANPE, avec l'intitulé de « médiateur culturel ». Les missions étaient ainsi définies : recherche de nouveaux publics (comités d'entreprise, scolaires) ; création et mise à jour du site Internet ; rapport avec les médias ; une partie du secrétariat administratif.

La jeune femme recrutée est titulaire d'un DESS de communication et, ce qui a compté pour la décision, elle est originaire de la commune. Elle a bénéficié d'une formation Afdas pour la création de site.

Jusqu'à son départ en congé-maternité, son travail a consisté principalement à réaliser et mettre en forme des supports de communication à partir des textes rédigés par le président. Elle a, en particulier, réalisé le site Internet de l'association « de A à Z » (quatre-vingt pages environ à l'heure actuelle). En revanche, la recherche de mécénat et les démarches auprès des comités d'entreprise se sont révélées quelque peu décevantes. À l'heure actuelle, l'association réfléchit à l'élaboration d'une stratégie de communication pour toucher des gens qui ne sont pas *a priori* passionnés de jazz.

Le poste ne dégage pas de nouvelles ressources propres : la salle est déjà régulièrement remplie et les résultats de la recherche de publics ne sont pas assez concluants pour passer à une vitesse supérieure. En revanche, de l'avis du président, le poste améliore la qualité des prestations offertes. Si la jeune femme trouve une solution de garde d'enfant, à son retour, il devrait évoluer vers le développement des partenariats locaux.

La trésorerie réduite de l'association ne permet pas d'opter pour l'épargne consolidée. Les responsables envisagent plutôt d'opter pour une demande de convention pluri-annuelle. Ils comptent surtout sur la région, dont la politique actuelle est de pérenniser les emplois-jeunes en finançant des projets. Mais cette perspective reste évidemment tributaire de la continuité politique à la tête de la région.

Par ailleurs, la jeune femme souhaiterait, le cas échéant, passer une procédure de validation des acquis de l'expérience.

5. Quelles stratégies de développement ? *Rebâtir un engagement local*

Le but des responsables associatifs est de consolider une structure avec des emplois permanents pour effectuer un travail de fond sur la ville. La perspective est de réussir une croissance maîtrisée, grandir sans devenir une usine, en restant à taille humaine. Il est prévu, par exemple, de transformer la fête annuelle en festival : au tout début, la fête durait deux jours en intérieur (deux fois quatre-vingt personnes) ; maintenant, c'est trois jours en extérieur, avec une grande scène (sept cent cinquante personnes) ; la sono, la régie lumière et la restauration, auparavant assurés par les bénévoles, sont délégués depuis cette année ; l'ambition est de passer la barre des mille. Néanmoins, cela doit rester la fête de l'association.

Le travail sur la ville s'inscrit dans une démarche de longue haleine : il s'agit de reconstruire sur des ruines. Pour cela, les projets ne manquent pas : résidences au théâtre ; décloisonnement artistique ; cycle ciné-jazz ; conférences et expositions. Le désir des responsables est de réunir les collectivités locales autour d'une table pour discuter de ces projets.

Cette perspective d'un engagement dans la « politique de la ville » fait encore l'objet d'un débat entre les bénévoles. Mais de l'avis général, l'ensemble du groupe se ralliera aux choix qui seront faits.

La coopération avec le théâtre devrait permettre de jouer sur deux tableaux, en faisant varier la programmation : la salle du théâtre, d'une jauge de deux cent cinquante à trois cents personnes, permet en effet d'accueillir des spectacles susceptibles d'attirer un public nombreux (par exemple, *blues*, *big band*).

L'Ajmi⁴² à Avignon représente un modèle à suivre : « ce sont les grands frères ! ». Les démarches sont très voisines. Et si l'Ajmi a démarré avec du bénévolat, l'association a réussi à stabiliser des emplois et le fondateur a pu se salarier comme directeur artistique.

Plus généralement, pour le président, le développement du jazz passe aussi par d'autres formes de soutien. Par exemple, si l'État apporte une aide directe aux musiciens, il devient possible d'organiser des petites tournées avec d'autres clubs de la fédération. Ou encore, augmenter la présence du jazz dans les médias, au-delà des médias spécialisés, devrait permettre d'élargir le cercle des amateurs : pourquoi pas une année du jazz ?

⁴² Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

7. UN CLUB DE JAZZ DANS UNE VILLE DU CENTRE

1. Origine et histoire du projet associatif : *un projet personnel, à finalité politique*

Le projet associatif est avant tout un projet personnel. À l'origine, en 1983, dans une ville moyenne de la région Centre, le fondateur s'associe avec un restaurateur pour créer un café-théâtre. Rapidement, le projet se révèle économiquement peu viable. Le fondateur regroupe alors une vingtaine de personnes autour de lui, en association, pour démarrer une activité de diffusion de spectacles, sur la base d'un bénévolat militant (« on vivait de rien ») mais avec, néanmoins, une « vision professionnelle des choses ». Il existait alors plusieurs types de spectacles selon les publics : enfants, personnes âgées, tous publics. À l'heure actuelle, la branche « enfant » s'est autonomisée, donnant naissance à une autre association, avec une programmation à l'année et un festival ; la branche « personnes âgées » a été abandonnée. L'association actuelle provient donc de la branche « tous publics » qui s'est progressivement concentrée sur la diffusion du jazz, pour deux raisons principales : la rencontre avec l'actuel directeur artistique, connaisseur de jazz (ce qui n'est pas le cas du fondateur) ; le fait que le choix du jazz permette d'offrir au public, dans une petite salle de cinquante personnes, le meilleur « rapport qualité-prix » (« en jazz, par tradition, on peut faire venir des grands noms en club »).

Depuis les débuts, le projet est essentiellement politique, basé sur l'importance accordée au rôle de la culture dans la vie de la cité et sur le désir d'offrir au public un « maximum de qualité dans la proximité ».

En 1984-1985, l'association ne recevait que des aides du ministère ; la ville devient partenaire en 1985.

Dans les années quatre-vingt-dix, le fondateur crée la fédération des scènes de jazz. En 1995, l'association se voit confier deux missions territoriales : une mission de coordination et de développement du jazz sur la région (Crica⁴³) ; une mission du conseil général de décentralisation sur le département. Les financements associés à ces missions, en particulier le financement régional, permettent de salarier l'équipe à partir de cette date.

L'année précédente, l'association a perdu son lieu de diffusion et vit donc depuis en itinérance. Les recrutements de personnes en emplois-jeunes s'inscrivent dans la perspective d'un nouveau projet : récupérer le centre dramatique, ce qui permettrait d'ouvrir la plus grande salle de jazz de France (plus de deux cent quarante places) ; fédérer l'université, l'école de jazz de la ville, la Fneij, ainsi que les réseaux d'artistes de la région. Le poste d'administratrice doit permettre de répondre aux exigences des grandes collectivités (transparence et évaluation en permanence) et le poste de régisseur général d'assurer à la fois l'organisation du nouveau lieu et les actions de décentralisation.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : *agir sur un territoire*

La diffusion

L'association organise une quarantaine de concerts sur place, et à peu près autant en région. En effet, dans le cadre du Crica, le directeur artistique effectue du conseil artistique sur toute la région, à la demande. Il propose des groupes pour des mairies ou des programmateurs généralistes qui ne connaissent pas le jazz. L'association s'occupe aussi des contrats pour les musiciens ainsi que des fiches de paie.

⁴³ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

Presque tous les concerts sont prétextes à activités annexes (résidences à la campagne, travail avec les écoles, *master classes*). Par exemple, le premier concert (Orchestre national de jazz-ONJ) prévu dans le cadre du nouveau projet s'accompagnera d'un travail avec les écoles, et des ensembles de musique ancienne joueront avec les musiciens de l'ONJ.

La formation

L'association n'assure pas directement une activité de formation. En revanche, elle travaille dans un partenariat très étroit et ancien avec l'école de jazz de la ville. Le directeur artistique est d'ailleurs l'un des fondateurs de l'école de musique.

Les relations avec les écoles ne sont pas encore très développées pour l'instant. Une tentative avec le projet « Aux arts lycéens » (projet avec le professeur de français de comparaison entre la phrase littéraire et la phrase musicale) n'a pas abouti (en raison d'un problème de financement au niveau du lycée). C'est néanmoins un axe qui intéresse les membres de l'association : ils ont prévu des projets de répétitions ouvertes dans le nouveau lieu, de rencontres avec les étudiants de musicologie à l'université (il y a un *big band* à l'université).

L'action locale

De par leur projet politique, les membres de l'association attachent beaucoup d'importance à l'intégration dans la vie locale sur le reste du département : incursions dans les maisons de retraite, séjours dans les bars, à l'apéritif, pour rencontrer la population.

Ils ont aussi un financement du conseil général pour proposer des animations dans les villes à monuments (châteaux ou prieurés), dans le cadre d'une politique départementale de mise en valeur du patrimoine architectural.

L'administratrice insiste sur cette dimension d'aménagement du territoire : concert à l'occasion d'une foire aux fromages, festival dans de petites villes, travail avec les fanfares, actions avec l'Éducation nationale, etc. Elle y voit un moyen de conquérir un nouveau public, sans faire aucune concession artistique :

« Là, c'est nous qui allons vers le public. C'est la même qualité artistique, et on s'aperçoit que ça fonctionne : c'est présenté de manière festive, il y a un travail sur le territoire, les gens viennent et ça nous arrive de retrouver ces gens-là en salle après. »

Le travail local apparaît indispensable si l'on veut « laisser des traces » : « Il y a un tissu social qui est partie prenante du projet. »

« J'aime beaucoup ce qu'on fait à la campagne. C'est un public qui ne va jamais dans les salles de concert. On fait l'inverse de ce qui se pratique généralement : y aller doucement pour plaire au public, ne pas choquer. Nous, on fait la même programmation qu'en club, et ça passe tout seul. On rencontre un public très étonné que cette musique-là existe. On fait des concerts au jardin public, dans la rue, sur la place. C'est vraiment intéressant, plus que des concerts en salle avec un public acquis d'avance. Si on pouvait, on développerait ça davantage. » (le directeur artistique)

La distribution

L'association avait créé un label indépendant (collection *live*) avec Radio-France. Après des débuts encourageants, ce label est en sommeil aujourd'hui : il devient très difficile de faire vivre un label indépendant, en raison des concentrations actuelles dans ce secteur. Néanmoins, vingt-sept CD sont encore distribués.

3. L'économie de la structure : une économie renforcée par la mission régionale

Le budget

En 2002, le budget de l'association s'élève à plus de 600 000 euros, avec un chiffre d'affaires de 153 000 (soit environ le quart du budget). Une part conséquente (à peu près les deux tiers) du chiffre d'affaires provient des prestations de spectacles dans le cadre de la mission régionale. La part des subventions a légèrement augmenté depuis l'année précédente. C'est la mission régionale qui assure l'essentiel du financement public.

Les salaires, augmentés des charges sociales, représentent plus de la moitié du budget. Dans ce total des rémunérations et cotisations, 59 % environ concernent les permanents de la structure, le reste les contrats d'artistes et techniciens.

Rapport aux institutions

Le conseil régional souhaiterait, pour la mission régionale, une raison sociale indépendante de celle qui gère le club, tout en s'appuyant sur la même équipe, dans un but de transparence et de facilité d'évaluation. Mais cela entraînerait des frais de structure nouveaux (deux comptabilités et des factures avec TVA pour les prestations de services...).

Le conseil général finance le fonctionnement du club et les missions décentralisées, notamment les festivals dans les petites villes, quelques stages ainsi qu'une programmation sur les mois d'été. La ville, quant à elle, subventionne principalement le lieu de diffusion. La Drac aussi est partenaire depuis le début.

L'association est assujettie aux impôts du secteur marchand (TVA, IS, IFA⁴⁴).

Le public, les tarifs

Les membres de l'association observent un rajeunissement du public et ils entendent contribuer à faire évoluer l'image du jazz auprès des jeunes, la présentant non comme une musique élitiste mais comme une musique de création, actuelle. Ils organisent, par exemple, des concerts à l'auditorium du département de musicologie, à l'université. Pour le directeur artistique, les jeunes sont souvent plus ouverts au jazz expérimental que les connaisseurs de jazz qui fonctionnent par chapelle, même si ces jeunes montrent une autre forme de sectarisme, en refusant le jazz classique, formaté.

Les prix varient selon les lieux de diffusion. Lorsqu'il y a plusieurs concerts dans une ville, dont certains sur la voie publique, tous les concerts sont gratuits, afin de ne pas dévaloriser les uns par rapport aux autres. En revanche, dans les lieux fermés, les concerts restent payants.

4. L'équipe - les moyens humains

L'association a fonctionné avec une vingtaine de bénévoles pendant trois ans, puis avec des objecteurs de conscience (jusqu'à une dizaine). Pour le gestionnaire de l'association, le recours aux objecteurs s'est révélé financièrement plus lourd que prévu (non remboursement des avances pour frais médicaux ou frais de transport).

⁴⁴ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

Les salariés

Au fur et à mesure de l'évolution vers le jazz, une petite équipe s'est créée, tandis qu'un bénévole journaliste et connaisseur de jazz (salarié d'un quotidien régional et collaborateur épisodique de *Jazz magazine*) prenait en charge la programmation. Il est aujourd'hui directeur artistique. L'équipe comprend quatre autres salariés permanents : le fondateur se consacre au développement politique de projets ; son frère assure la gestion et la comptabilité ; les deux jeunes recrutés avec le programme NSEJ sont respectivement, l'un régisseur, l'autre administratrice. L'association a par ailleurs embauché un jeune pour le mettre à disposition d'une petite commune (au moment où les communes n'avaient plus droit aux emplois-jeunes).

Le partage des rôles, en particulier entre direction politique et direction administrative, limite les tensions internes :

« C'est un partage qui allait de soi et comme ça, on ne se marche pas sur les pieds, ne connaissant l'un et l'autre rien au domaine de l'autre. »

Par ailleurs, le directeur artistique assure seul la programmation :

« La programmation, c'est une source de conflits. À plusieurs, on écoute très mal. On reçoit entre un et dix disques par jour. J'écoute ça chez moi, le soir. J'ai assisté à des réunions d'écoute, c'est épouvantable. Je trouve même ça dangereux : ce qui émerge, c'est ce qui est le plus spectaculaire. Le but, c'est surtout de faire découvrir la musique vivante. J'essaie de ne pas trop tenir compte de la fréquentation. De temps en temps, on invite un musicien connu, mais l'idée c'est de faire découvrir du jazz très contemporain. En essayant d'éviter les copieurs. »

Le gestionnaire prend en charge certains dossiers de demande de subvention (les sociétés civiles - Spedidam, Adami -, la mairie). Il s'occupe des contrats pour les intermittents (aussi bien pour l'association que pour la mission régionale), de la trésorerie, du suivi budgétaire, des déclarations Urssaf, des déclarations fiscales. Il participe aussi au travail d'évaluation demandé par les collectivités :

« La Drac, le département et la ville aussi commencent à demander des documents, en plus ce ne sont pas les mêmes, c'est une perte de temps ! On a les informations mais, à chaque fois, il faut les restructurer autrement... Il y a eu un audit diligenté par la région, ils ont demandé un suivi budgétaire. Donc, je passe beaucoup de temps avec l'expert-comptable là-dessus. »

L'administratrice (intitulé de poste NSEJ : créateur de site *web* pour le pôle Jazz) est arrivée à un moment particulier d'évolution, de développement de l'association, ce qui entraînait un besoin de restructurer l'équipe, de redéfinir le travail de chacun. Elle s'occupe des dossiers, des relations aux institutionnels, notamment le conseil régional et les sociétés civiles. Elle a surtout travaillé à clarifier, présenter les actions de façon structurée, traduire en langage administratif, ce qui était fait par l'association mais n'était pas lisible pour le conseil régional, dans une période de crise où celui-ci avait commandité un audit sur la mission régionale.

Elle participe aussi au nouveau projet en contribuant à réaliser un dossier pour les élus et s'associe, en lien avec des professionnels, à la préparation d'un portail Internet du jazz sur la région.

Le régisseur (intitulé de poste NSEJ : adjoint-programmateur), récemment embauché, s'occupe principalement des tâches techniques : organisation générale, gestion du matériel (monter, démonter), tout en préparant le projet d'investissement du nouveau lieu.

Le bénévolat

Le bénévolat reste assez périphérique dans la vie de l'association, même s'il donne depuis peu des signes de reprise. Les appréciations sur ce regain de l'investissement bénévole divergent quelque peu, toutefois, au sein de l'équipe. Le fondateur le souligne avec force : il est même prévu de confier aux bénévoles une bonne partie de l'accueil, après l'ouverture de la nouvelle salle.

« Le bénévolat avait totalement disparu jusqu'à il y a deux ans, pour les gens on était devenu une institution, avec de l'argent. Et puis ça revient depuis un ou deux ans. Peut-être à cause des emplois-jeunes qui ont amené leurs copains... On n'a plus aucun problème pour trouver des bénévoles sur les festivals. À Loches, ils étaient six ou sept. Ça fait du bien ! » (le directeur artistique)

Le conseil d'administration reste composé d'anciens militants mais « ils suivent de plus loin ».

Le gestionnaire se déclare plus sceptique, d'une manière générale, sur l'avenir du bénévolat. Quant au régisseur, il confirme que quelques bénévoles donnent un coup de main pour les festivals, mais ils ne sont pas nombreux et souvent, ils font partie des cercles d'amis des musiciens. Sur les aspects techniques, l'association recourt à des intermittents (ce n'est pas le moment d'utiliser des bénévoles !). Et pour la restauration, elle travaille avec des entreprises locales (privées ou associatives).

Le recours au programme NSEJ

Il s'inscrit à la fois dans la montée en puissance liée à la mission territoriale et dans la perspective de la nouvelle salle de spectacle.

L'administratrice est titulaire d'un DESS d'administration musique et spectacle vivant, ainsi que d'une maîtrise de musicologie. Elle a travaillé plusieurs mois en stage sur le projet « Pôle Jazz » avant de rejoindre l'équipe. Un peu flou au départ, le contenu du poste s'est affiné au fur et à mesure : « Là, je fais office d'administratrice, un peu de chargée de communication. »

Elle juge difficile de faire à la fois administration et communication : « c'est des postes différents, souvent mis ensemble », mais ne souhaite pas se spécialiser trop dans l'administratif :

« On demande de plus en plus aux associations des projets établis, avec des prévisionnels, des bilans. La partie administrative devient une surcharge. Ça sclérose un peu. Le terrain en pâtit. Je n'aimerais pas qu'on me traite de "Madame administration" ! Ça peut être pénible pour moi, parce que je ne peux pas faire à la fois l'administratif et être sur le terrain. »

Elle a par ailleurs suivi et apprécié trois formations dans le domaine de la communication : bâtir un plan de communication, fabriquer des imprimés, etc. Quant à la rémunération, elle précise :

« Je ne trouve pas normal d'employer des « bac + 5 » au Smic, c'est de l'exploitation, ça tire vers le bas. Mon salaire est calé sur la grille Syndecac, j'ai conscience que c'est une chance et que c'est rare. »

Le régisseur a été recruté, à l'issue d'une formation technique, en remplacement d'un jeune parti en Italie au bout de quatre ans. Son embauche s'inscrit dans la perspective du nouveau lieu et concerne la régie générale. Il travaille surtout sur le terrain (concerts, répétitions, etc.) et apprend à connaître les « acteurs du coin ». Non spécialisé dans les techniques lumière (« pas grave pour le jazz ») et son, il suit des formations avec un organisme à Nantes :

« Là, on avait une petite salle avec une sono très particulière, pas du tout *rock*, plutôt classique : on ne joue pas sur la puissance mais sur la restitution. »

Amateur de musiques électroniques, il aimerait rapprocher les deux univers :

« Je trouve que les jeunes connaissent mieux le jazz que les anciens ne connaissent les musiques électroniques, ce qui est un peu normal. Ça, c'est un débat qu'on a entre nous, mais je trouve que les musiques électroniques auraient à faire dans le cadre des musiques improvisées. Mais ça mettra des années à rentrer dans les mentalités... »

Le directeur artistique évalue l'apport des emplois-jeunes, sous un angle double : un « grand soulagement » dans des petites structures, où on est toujours « écrasés de boulot » ; et un coup de jeune ! :

« On commençait à être une association de vieux et là, ça a rajeuni d'un seul coup ! On restait entre nous, c'est sclérosant, et là ça permet de rajeunir ; dans la programmation, ça se sent peut-être moins, mais je suis sûr qu'il y a une petite influence. On discute, ils m'ont fait découvrir des choses que je ne connaissais pas. On a même programmé de la danse *hip hop*, cette année ! »

Le rapport employeur-salarié

Comme beaucoup de salariés du milieu associatif, l'équipe vit de plein fouet la contradiction entre engagement personnel et règles du droit du travail, surtout en période de festival.

Comme cadre dirigeant, le fondateur n'a pas droit aux 35 heures. Les autres peuvent, s'ils le souhaitent, récupérer les heures supplémentaires, ce qu'ils ne font pas toujours :

« En ce moment, on travaille sept jours sur sept pour le festival. L'année dernière, on s'est amusés à noter nos heures sur deux mois, c'est effrayant ! Mais on a l'avantage de la liberté. Le régisseur travaille énormément, il ne compte jamais ses heures. Après, tout dépend de la mentalité des gens. » (le directeur artistique)

Au niveau des conventions collectives, les postes sont calés sur la grille Syndeac, ce qui permet aussi de fournir des bases pour les financeurs.

Les deux jeunes recrutés avec le programme NSEJ manifestent des attitudes différentes à l'égard de la démarche associative militante des « anciens ». Le régisseur se retrouve aisément dans cette approche militante, parce qu'il a toujours participé à des projets collectifs, au large des institutions. En Auvergne, il contribuait à organiser des concerts, des festivals, ...

« ...pas pour attirer du public, mais pour les jeunes qui restaient tout l'été en rase campagne, sans centre aéré, sans rien. On faisait des spectacles en campagne, là où il n'y a vraiment rien, de la musique électronique, du théâtre de rue, du jazz. »

À Montpellier, il participait à des repas de quartier, avec de la musique :

« L'origine de mes projets, c'était de voir l'isolement des gens, d'avoir envie de les faire descendre dans la rue, discuter entre eux. »

Il éprouve aujourd'hui le besoin d'une professionnalisation, mais aussi d'explorer d'autres univers :

« Là, c'est quand même plus institutionnalisé. Avant, on n'avait de comptes à rendre à personne, on se finançait nous-mêmes, on n'avait même pas créé d'associations. Ici, il y a une ligne directrice qui est déjà fixée, que je suis, mais ça me va tout à fait. (...) Je savais que je ne pourrais pas rester indéfiniment dans le non institutionnel, il fallait que je vois au moins comment ça se passait. Après, je ne sais pas si je vais persévérer là-dedans. J'aimerais connaître aussi le tout privé. Sociétés de production, et autres. Ici, c'est une mini-entreprise mais les données économiques sont différentes, ça change du point de vue des rapports humains et des choix artistiques. Les concerts que j'écoute ici, ce n'est pas rentable, c'est clair. »

La jeune fille en revanche se retrouve plutôt dans une démarche inverse, de mise en œuvre de ses compétences en s'engageant dans les projets de l'association :

« Nous, on est une deuxième génération par rapport aux fondateurs. Eux, ils y allaient avec leur passion, etc. Nous, on part plus du professionnel et on va vers les projets (...) Il y a plein de formations qui ont fleuri depuis quelques années en administration de la culture. On arrive sur le marché du travail, et forcément on n'aborde pas les choses de la même manière. »

Le choix du mode de pérennisation

Le choix entre convention pluri-annuelle et épargne consolidée n'est pas encore à l'ordre du jour. Quoi qu'il en soit, la pérennisation est envisagée principalement *via* les subventions publiques. À chaque fois que le gestionnaire fait un prévisionnel, il intègre progressivement les emplois-jeunes :

« Il y aura une augmentation des ressources propres avec la nouvelle salle. Mais je n'y crois pas. Sur le dossier, on a marqué "augmentation des subventions" comme moyen de pérennisation. Comme le directeur arrive à mettre les financeurs autour d'une table régulièrement ensemble pour des projets comme le "pôle jazz"...ça va dans le même sens : s'ils sont d'accord pour le "pôle jazz", ils doivent nous donner les moyens en personnel. »

Quant aux relations avec les entreprises locales, elles restent à peu près inexistantes : quatre comités d'entreprise seulement sont adhérents. Et il est très difficile d'obtenir des partenariats, même pour les festivals.

5. Quelles stratégies de développement ? *Des missions sur des territoires*

Pour le fondateur, l'avenir des structures comme la sienne passe par la capacité des acteurs culturels à montrer leur rôle sur un territoire qui peut être local, départemental, régional, national, etc. Pour convaincre les élus, il faut se définir par rapport à des politiques de développement :

« Je vois mal comment pérenniser tous les lieux de proximité, sinon au travers de missions sur des territoires. La création contemporaine n'a pas son public maintenant, elle l'aura plus tard. »

Conscient des limites du bénévolat, le directeur artistique espère néanmoins conserver, dans l'avenir, la proximité avec les musiciens, qu'il a tant apprécié dans les débuts :

« On ne pouvait pas leur payer l'hôtel. Ça m'a permis de connaître une tonne de musiciens dont certains sont devenus des amis. Maintenant parfois, c'est un peu frustrant, on a beaucoup moins de contacts. »

Il estime que les actions décentralisées, « à la campagne » permettent un peu de concilier les deux aspects :

« On fait venir les musiciens avant, ils ne viennent pas seulement jouer ; c'est les conditions de ce genre de manifestations qui le permettent. C'est dans cette direction là qu'on a envie d'aller. Que les concerts isolés ne soient pas l'activité principale. Développer des choses autour des concerts. Des *master classes*, des résidences d'artistes, des répétitions ouvertes, etc. »

Il ne désespère pas non plus de relancer le label, aujourd'hui en veilleuse :

« C'était une très belle histoire. Qu'on avait fait vraiment en bricolant, on n'y connaissait rien. Le premier disque, on ne l'a même pas mixé et il s'est vendu tout seul, c'était un son complètement bordélique mais très sympa ! Tout le monde était persuadé qu'on l'avait fait volontairement ! »

Mais il ajoute un bémol en forme de point d'interrogation : « Je ne sais pas si le disque se justifie toujours. » Quant à la diffusion de concerts sur Internet, « on y réfléchit. Moi, j'ai du mal, ce n'est pas la même chose ».

Le projet de nouvelle salle, encore incertain au moment de l'enquête, a pris forme depuis, avec des budgets votés ou inscrits. Il prévoit deux configurations : une de soixante places, une de deux cent cinquante places. Il est possible, en effet, d'aménager une petite salle sur la scène, ce qui permettra de recevoir des jeunes musiciens. À l'heure actuelle, le matériel est déjà choisi et commandé. L'équipe fonctionnera avec du prêt pendant six mois pour le son et l'éclairage, délai nécessaire pour l'appel d'offre et son traitement.

Bien que prudent (« La nouvelle salle, tant que je ne l'ai pas vue, je n'y crois pas ! »), le régisseur adhère au projet :

« C'est vrai que si on a la salle, ce fonctionnement avec les autres associations de la ville, qu'on peut ouvrir les portes aux musiciens, qu'il y a vraiment un lieu de vie culturelle, de musique improvisée, je pense que les gens de la région viendront, que ça pourra être un lieu de rendez-vous. »

Le gestionnaire regrette par ailleurs qu'il y ait « une reconnaissance régionale de ce qui est fait mais pas de la façon dont c'est fait. Ils se demandent régulièrement si on n'a pas trop de permanents. Ils ne se rendent pas compte que c'est un travail énorme ».

8. UN PROJET DE SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES EN RHÔNE-ALPES

1. Origine et histoire du projet associatif : un projet municipal développé par un professionnel du secteur socioculturel et qui doit s'autonomiser par rapport à une structure socioculturelle

Le pôle de musiques actuelles est « le pôle artistique et culturel de la Maison des jeunes et de la culture, qui, depuis une dizaine d'années, est missionnée par la ville pour proposer une programmation chanson », explique l'actuel responsable du pôle, directeur adjoint de la MJC. Arrivé en 1995, il a fait passer la structure « à une programmation "musiques du monde" (on parlait peu de "musiques actuelles") ; ensuite, il y a eu une grosse montée en puissance ». Sa tâche est de préfigurer la future organisation en Smac.

Un projet de scène de musiques actuelles inscrit dans un bassin de population. Le directeur a effectué des démarches vers la Drac...

« ...avec l'idée de monter un projet artistique et culturel autour des pratiques existantes, en fonction du bassin de population, dont beaucoup d'origine immigrée ; donc, en s'intéressant aux chansons françaises et musiques du monde. On m'avait dit que le projet était viable mais avant tout avec l'appui de vos politiques. On a démarré avec l'intervention d'un professeur de l'école de musique sur la musique assistée par ordinateur. La Drac a été très attentive puisqu'une structure d'éducation populaire démarrait avec une structure culturelle, ce qui allait dans la direction de ce que souhaitait le ministère de la Culture de l'époque. »

Puis, tout en travaillant avec les équipements de la MJC, le projet se développe, le budget augmente, la programmation s'étoffe, les partenariats s'élargissent, avec l'entrée en réseaux, etc. Dernière étape :

« Aujourd'hui, on souhaiterait que le pôle aille vers une labellisation et un projet de Smac, en planifiant sur les trois années à venir, 2004-2006. Il faut une entité juridique pour recevoir des financements publics (conseil général, conseil régional, Drac). »

C'est l'orientation prise actuellement, en relation également avec la communauté de communes, dont dépend désormais le conservatoire de musique de la ville. Mais la communauté de communes « n'a pas encore la compétence culturelle. On attend que la ville porte le projet et aille négocier avec les institutionnels. »

2. Activités exprimant le projet associatif : programmation ; diffusion ; accompagnement de groupes ; production et création ; sensibilisation aux pratiques artistiques ; volet à caractère social.

Complémentarité entre activités et échanges entre publics : le pôle de musiques actuelles propose une programmation, d'une part « complémentaire à celles des salles de la ville », d'autre part, en relation avec d'autres activités ou d'autres pratiques. Dans le pôle, au départ, intervenait un enseignant dans le cadre des ateliers de sensibilisation aux pratiques artistiques, activité qui a donné lieu au « développement d'un contenu pédagogique. Et on essaie de créer des passerelles : entre diffusion et sensibilisation et accompagnement de groupes ; entre musiciens amateurs et musiciens professionnels ; entre enseignants et artistes ; entre les musiques, actuelles et classiques, contemporaines ; entre formes artistiques, arts plastiques, danse... » Le pôle travaille aussi avec des établissements scolaires, écoles primaires, collèges et lycées du quartier ; avec les classes à Projet artistique et culturel. « Nous sommes considérés comme établissement culturel de proximité ». Enfin, sont

organisées également chaque année une ou deux résidences⁴⁵. « Nous suivons actuellement trente-cinq groupes. On ne peut pas faire plus pour le moment. »

La structure est située sur un territoire politique de la ville, un quartier populaire, qui doit faire l'objet d'une large rénovation, en particulier pour mieux le rattacher au centre ville et en faire un pôle social et culturel (cf. point 5).

3. Économie de la structure : un budget en forte augmentation et la perspective de création d'une entité indépendante

Le budget du pôle musiques actuelles (hors salaires) représente 10 % du budget global de la MJC, soit environ 75 000 euros, ainsi répartis : 23 000 pour la programmation « chanson » ; 23 000 pour le festival d'été ; 10 000 pour la sensibilisation et l'accompagnement des groupes ; 15 000 pour l'animation culturelle (par le Fasild⁴⁶, financements passant par le conseil d'administration).

Les sommes sont des affectations directes de la ville. Le pôle de musiques actuelles dispose d'une autonomie financière.

« Le budget de la MJC a doublé depuis 1995. Ce qui a beaucoup augmenté concerne surtout l'accompagnement des pratiques artistiques à caractère musical. »

Instruction fiscale :

« Il faudra essayer d'être imposé à la TVA, compte tenu du différentiel de TVA entre la billetterie et les charges qui sont à 19,6 %. La démarche peut être valable pour une Smac (mais pas pour une MJC, qui perçoit peu de recettes). »

Un partenariat local très développé : Les activités (cf. point 2) sont réalisées en collaboration avec les structures culturelles municipales, qui sont partenaires du pôle : la MJC bien sûr ; l'École nationale de musique et danse ; une association régionale pour l'enseignement des musiques actuelles ; les salles des spectacles de la ville. Ces partenariats sont amenés à se renforcer encore avec le projet de création de Smac (cf. point 5).

4. Équipe, moyens humains : des salariés et des bénévoles très impliqués dans le pôle avec un partage du travail entre la MJC et les activités en musiques actuelles

Le conseil d'administration du pôle est composé de deux commissions : « chanson », avec quinze membres ; un « collectif », autour du festival d'été. Tous les membres du CA sont bénévoles, certains musiciens amateurs. Le CA du futur pôle serait composé « de bénévoles et on pourrait intégrer des partenaires, des représentants de la communauté de communes, de la ville ; de la politique de la ville, pourquoi pas ; et bien sûr les financeurs ».

Des personnels sous des statuts très différents. L'équipe actuelle comprend des personnels permanents, des intervenants, des emplois aidés : le directeur, salarié de la MJC ; deux personnels de l'École de musique de la ville : un coordinateur musiques actuelles (quatre heures par semaine ; dix heures sont demandées pour 2004) et un professeur de musique et chant (trois heures par semaine) ; une chargée de communication, sous contrat emplois-jeunes, recrutée à l'origine par la MJC pour suivre un festival d'été, avec également la charge de la communication de la MJC ; un animateur, deuxième *emploi-jeune*, déjà animateur à la MJC et qui doit passer sur le pôle, avec en charge : l'éducation artistique à caractère musical (MAO, NTIC), le lien avec les plus jeunes, l'interface entre le public et les enseignants et intervenants ; un agent technique, en contrat emploi-solidarité ; un ingénieur du son, enseignant, pour des prestations, sur un mi-temps. Pour 2004, le pôle a deman-

⁴⁵ Cf. note 5.

⁴⁶ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

dé un régisseur général à mi-temps ; un poste de comptable sera également nécessaire au fonctionnement de la future association.

Le personnel est placé sur la convention collective socioculturelle. L'idée est de changer pour celle du Syndec, mieux adaptée aux horaires de travail du pôle. La structure est passée aux 35 heures, mais « ce n'est pas possible de les appliquer. Aller voir des spectacles prend du temps ; comment comptabiliser les heures ? ».

La MJC emploie en tout quatre salariés en emplois-jeunes, dont trois au secteur « jeunesse » (l'un doit prochainement être affecté au pôle, cf. ci-dessus). Le salaire en contrat emplois-jeunes est un peu supérieur au Smic.

Pour le festival, un collectif de bénévoles a été créé, en 2001. Ils sont une quinzaine à chaque spectacle (accueil des artistes, contrôles à l'entrée, etc.) et « assurent la promotion, sont des relais ». L'actuelle salariée en emplois-jeunes dans le pôle faisait partie de ce collectif.

Un poste en emplois-jeunes de « médiation culturelle », qui se précise avec la création du pôle de musiques actuelles : La salariée a été d'abord recrutée pour travailler sur le festival d'été organisé par la ville, festival dont le directeur du pôle avait repris la programmation tout en demandant l'embauche d'un salarié en emplois-jeunes. La personne recrutée avait été bénévole dans la commission chansons à la MJC (préparation des concerts, programmation de l'année suivante, etc.), puis stagiaire sur l'organisation, la communication, les relations avec les artistes. Elle avait également fait un autre stage sur un fichier d'adresses que la MJC était en train de créer à propos des spectacles et sur la plaquette de ses activités.

Salariée de la MJC, la jeune fille continue de travailler à l'organisation du festival, elle est également chargée de la communication de la MJC, et, surtout, désormais, de la communication du pôle musiques actuelles. Elle est en contrat emplois-jeunes depuis deux ans et jusqu'à 2006. Elle a pour tâches...

« ...la programmation, l'organisation, la communication. Quand je suis rentrée en juin 2001, on ne parlait pas encore du pôle "musiques actuelles" mais j'ai tout de suite été rattachée au directeur du futur pôle. Pour l'accompagnement des groupes, il y a les intervenants musicaux ; le directeur est là aussi pour la mise en place, planning ; sinon, je prends le relais. Dans le collectif, il y a le travail de préparation des réunions, les comptes rendus, les convocations à faire... Et si on veut également faire de la formation, il faut amener davantage de bénévoles aux concerts, aller les voir, leur proposer d'assister à tel et tel spectacle. Pour ce qui est de la communication, jusqu'à maintenant, chaque secteur faisait la sienne de son côté. Mais les animateurs n'avaient pas le temps. Et c'est un autre métier. Donc, c'était "communication" sur tous les secteurs, même si le culturel tient le plus de place. On communiquait sur la vie de la maison ; on est implanté sur un quartier sensible ; c'est aussi une façon de revaloriser la MJC au sein de ce quartier, qui n'a pas une très bonne image ; faire de la communication, pour faire ressortir l'identité la maison, valoriser ce qu'elle fait ; les actions étaient là, mais il fallait en parler à l'extérieur, faire venir des journalistes, etc., qu'il y ait des contacts plus réguliers. Et on a refait la plaquette de présentation des activités, le logo, avec un graphiste, la mise en page... »

Formation et professionnalisation : différentes orientations possibles et une formation aussi par échanges avec les professionnels du secteur. Et des formations dans la perspective de pérenniser les postes. Titulaire d'une licence de sociologie, la salariée en emplois-jeunes comptait s'orienter, « sur le côté culturel, communication, mais sans trop savoir. Je n'ai pas fait mon mémoire de maîtrise. Je reprendrais bien maintenant, pour faire un DESS, en communication, ou projet culturel. » Elle a déjà fait une formation courte sur les projets culturels pendant un premier contrat emplois-jeunes dans le service culturel d'une petite ville) et cherche encore une orientation :

« Je me demande s'il faut que je fasse quelque chose sur la communication, ou sur la mise en œuvre de projets culturels ; et sous quelle forme : reprendre des cours à la fac ; une formation continue ; finir ma maîtrise... Je pense qu'il faut que j'aille plus loin, même me perfectionner en communication. Si je suis orientée sur le pôle, quels seront les besoins ? Et en même temps, il ne faut pas trop que je le fasse uni-

quement dans ce sens-là. «Communication dans la culture», c'est tellement vaste... Ce qui m'aurait plu aussi, c'est, en sociologie, option "développement social" ; ça donne des clés pour plein de choses. »

La MJC prend en charge les formations emplois-jeunes.

« L'objectif est de prendre en charge une formation pour les salariés en emplois-jeunes, une formation de type animation générale, genre DEFA, et formation en secteur culturel. Il y a aussi des Beatep avec des modules artistiques. Ensuite, l'idée est de pérenniser le poste et d'en faire un CDI. »

Sont envisagées, pour le poste de médiation culturelle, des formations dans des structures spécialisées dans le secteur culturel. Mais la professionnalisation passe également par...

« ...l'autoformation *via* les réseaux, les partages d'expériences. Dans le cadre du réseau, on envisage de capitaliser les expériences. Ne pas concevoir la formation seulement comme proposée par un organisme ; surtout dans la culture, le spectacle ; on est attachés à l'échange sur nos pratiques, et à l'affût des expériences intéressantes. » (le directeur)

Pour l'autre salarié en emplois-jeunes qui doit rejoindre le pôle, est prévue un stage en musique assistée par ordinateur.

La pérennisation des emplois-jeunes ou la création de postes en CDI : par la Smac.

« La stratégie consiste à devenir une Smac et à pérenniser son emploi par ce biais-là. Les financements apportés par la ville sont assez conséquents en musiques actuelles, il faut monter une association et recruter en CDI. En termes de pérennisation, on a obtenu un conventionnement sur trois ans pour l'animateur en emplois-jeunes qui va rejoindre le pôle. On procédera autrement pour l'autre poste emplois-jeunes. Je vais commencer à travailler avec un technicien de la ville et un élu référent sur le projet de pôle à trois ans de musiques actuelles. L'idée est d'arriver à un CDI le plus rapidement possible. En additionnant les subventions de la Drac, du conseil général, du conseil régional et d'autres, il y a de quoi pérenniser au moins deux postes. » (le directeur)

5. Stratégies de développement : deux méthodes de création du pôle : implantation dans la ville même ou création d'un lieu sur la communauté de communes. Mais toujours utilisation des équipements existants et réalisation d'activités en phase avec les populations du bassin

Un rattachement territorial encore à déterminer : La future Smac pourrait démarrer avec les postes actuels, salariés (dont les deux emplois-jeunes) et les bénévoles. Se pose la question du rattachement territorial de la structure :

« Le public qu'on touche vient de la totalité du bassin de vie, qui est composé de deux communautés de communes ; donc il pourrait y avoir une communauté d'agglomérations. On ne sait pas si la Smac à venir serait rattachée à la commune ou à la communauté de communes du pays. Le projet sur le quartier est un projet de bassin de vie. À terme, il faudrait même dépasser cette notion de communautés de communes, pour travailler sur un contrat de pays, qui englobe les deux agglomérations et les deux communautés de communes. Le pôle devrait être inscrit dans le volet culturel de ce contrat de pays. Selon que l'équipement se ferait sur la commune ou la communauté, l'un ou l'autre serait référent. C'est un projet partenarial, le pôle deviendrait une Smac avec intégration d'intervenants de l'école nationale de musique. Le département interviendrait aussi, par le biais d'une structure experte du conseil général pour musique et danse. » (le directeur)

La création d'un pôle social et culturel : Le quartier où est installée la MJC doit être entièrement rénové, des nouveaux bâtiments et d'autres équipements seront construits, pour devenir un pôle social et culturel, dont la MJC ferait partie, ainsi qu'une maison des associations ; et le pôle « musiques actuelles » devenu Smac. Un grand programme de rénovation urbaine va être réalisé :

« Le lieu actuel, dans le quartier, va être rasé et on construira une salle de spectacles. Il va y avoir un lieu central et on sera amené à programmer d'autres lieux (les deux salles de théâtre de la ville). On va également être sollicité par la communauté de communes. Pour la diffusion, on va continuer à programmer une ou deux têtes d'affiche dans la saison et accueillir des artistes de stature nationale ; donc, continuer à utiliser les salles de six cent cinquante places et de cinq cents places. Ce qui va manquer, c'est une salle de

musique amplifiée : pourquoi ne pas récupérer une friche, qui soit un lieu de diffusion, à gérer en direct par la Smac ? » (le directeur)

Le mode d'organisation de la future structure est encore en discussion, avec l'idée, en particulier, de disposer de salles différentes selon les programmations proposées :

« La totalité de la diffusion de la Smac ne sera donc pas effectuée sur un même lieu. Je pense qu'il faudra continuer à utiliser les équipements qui existent. Mais je ne crois pas trop aux équipements polyvalents, une salle qui permettrait à la fois de programmer un spectacle de chansons intimistes et de musiques électroniques. Ce qui m'intéresse le plus, c'est de programmer un spectacle dans un équipement adapté, l'adéquation entre le projet artistique et le lieu de diffusion. Aujourd'hui, on a cette richesse de pouvoir de dire qu'on va choisir telle ou telle salle. »

La création d'un lieu dans la ville proposant différentes activités liées aux musiques actuelles, largement ouvert à tous les publics et toutes les esthétiques :

« Il s'agit de créer une dynamique artistique. On ouvrirait un lieu avec le siège du pôle "musiques actuelles", les studios de répétitions et les studios d'enregistrement pour l'accompagnement des groupes et un volet sensibilisation ; un petit lieu de diffusion, non nécessairement pour du public en masse, dans la continuité de l'accompagnement des groupes ; un lieu d'échanges, de rencontres entre musiciens, praticiens amateurs et professionnels, enseignants ; des lieux de résidence. Tout cet équipement serait lié directement au pôle. Ensuite, des salles de spectacles actuelles (deux théâtres) gérées par la ville où on n'intervient que dans la diffusion. Et un lieu de musique amplifiée, une friche, que la Smac pourrait gérer en direct. » (le directeur)

Dans l'état actuel des choses, une autre hypothèse est également avancée : la construction d'un équipement localisé sur la communauté de communes.

« L'équipement pourrait être à la fois le lieu d'accompagnement des groupes et de sensibilisation, de rencontres ; et additionner une salle de musiques amplifiées. Mais on ne se spécialiserait pas dans les musiques actuelles ; l'idée serait de continuer d'être ouvert sur toutes les esthétiques. » (le directeur).

Une séparation géographique du siège de la Smac et de la salle de musiques actuelles, notamment pour conserver une mixité de publics, comme c'est déjà le cas actuellement. Le lieu d'implantation de la future Smac constitue un enjeu d'aménagement local, et prend des dimensions culturelles, sociales et politiques, notamment dans la répartition géographique entre le siège de la future Smac et la salle de spectacles qui lui serait attachée :

« Il faut une volonté politique forte ; que l'on soit prêt à installer le siège d'une Smac sur un quartier sensible. Mais une salle de musiques actuelles, je ne la verrais pas sur le quartier ; en termes de mixité des publics, ce serait plus difficile. Actuellement, on arrive à une mixité des publics, l'accompagnement des groupes, les petites formes, l'émergence d'artistes. Mais il ne faut pas additionner tous les problèmes. Il y a une paupérisation ; si on ajoute une salle de musiques actuelles sur le quartier, ça voudrait dire qu'on aurait, en plus, tout ce qui concerne la problématique jeune... La salle, je la vois plus à la campagne, ou au centre-ville, mais pas sur un quartier sensible ; on irait encore dans le ghetto... Une salle de musiques actuelles ailleurs que dans le quartier permet la mixité des publics. Les jeunes de quartier seraient amenés à se déplacer, ce qui serait bien, en termes d'appropriation de territoires. Dans une Smac, il y a une idée de service public. Et l'esprit du projet, c'est : convivialité et militantisme. » (le directeur)

Fin 2003, le projet semble nettement s'orienter vers la création d'une cité de la musique (autres hypothèses écartées). Construite sur le territoire de la communauté de communes, elle comprendrait les équipements suivants : l'école de musique et de danse ; un auditorium ; la Smac telle qu'elle a été envisagée et dont l'actuel directeur du pôle « musiques actuelles » prendrait la responsabilité ; le poste occupé pour le moment par la salariée en contrat emplois-jeunes serait intégré dans la structure, ses fonctions restant encore à définir, comprenant sans doute, au moins en partie, une tâche de communication ; un poste d'administrateur serait probablement nécessaire. Ces emplois relèveraient de la convention collective Syndeac. Une dernière étape donc pour le pôle, avant le passage en Smac et qui semble bien se présenter.

9. UN LIEU DÉDIÉ À LA CHANSON EN MILIEU RURAL⁴⁷

1. Origine et histoire du projet associatif : « l'envie qu'en milieu rural, il se passe aussi des choses »

À l'origine du projet, il y a la volonté, dans les années soixante-dix, d'une poignée de gens entre 15 et 30 ans, « l'envie que, dans un chef lieu de canton modeste en milieu rural, il se passe aussi des choses ». L'association a été créée en 1978, dans une petite ville du Centre, pour faire vivre un lieu, une salle de cinéma qui avait fermé ses portes en 1975 lorsque le cinéma en milieu rural a commencé à périlcliter. Le groupe fondateur de l'association craignait que la salle ne soit rapidement désaffectée, puis transformée en bureaux par la municipalité. Les membres du groupe ont donc commencé à l'utiliser, à mettre en place une programmation de spectacles, et à déployer une activité socio-culturelle, en proposant différents ateliers : poterie, photo, etc.

Le directeur actuel distingue trois périodes dans l'histoire de l'association : les années quatre-vingt ; les années quatre-vingt-dix ; les années 2000. La réussite, pour lui, c'est d'être parti d'un projet associatif peu structuré, d'avoir tenu le choc et d'en avoir fait « un vrai outil au service des artistes ».

Les années quatre-vingt ont constitué une période d'essais, de balbutiements. L'association proposait des ateliers et programmait six ou sept spectacles par an. La programmation restait éclectique. Néanmoins, le directeur, bénévole à l'époque, s'intéressait déjà tout particulièrement à la chanson : « c'est une esthétique qui me touche beaucoup ». Il faisait partie de l'association nationale Prospective Chanson (qui n'existe plus mais qui a débouché sur la création des centres régionaux de la chanson par Jack Lang en 1983).

En 1988, l'association a réalisé la première édition d'un festival de chanson française, festival qui deviendra régulier à partir des années quatre-vingt-dix.

Dans les années quatre-vingt-dix, les membres de l'association ont souhaité *créer un lieu d'accueil pour les artistes.* Le travail fait pendant dix ans n'était pas passé inaperçu, aussi ont-ils pu obtenir sans difficultés majeures le soutien du ministère de la Culture, de la région et du département. Ils ont bénéficié en particulier du programme d'aide aux petites scènes impulsé à cette époque par le ministère. La commission de sécurité leur a laissé du temps pour faire les travaux. Lorsqu'ils ont pris contact avec la mairie, le projet était déjà bien ficelé : il ne restait que 20 % à charge sur environ 200 000 euros de travaux d'aménagement. Néanmoins, cette subvention ne prenait en charge que la rénovation du lieu, la mise aux normes de sécurité, et non pas l'équipement. Jusqu'alors, le matériel était loué. Il a donc fallu « monter au créneau » pour obtenir le complément nécessaire à l'équipement du théâtre. Certains élus avaient des vues sur le lieu, mais le maire de l'époque a senti l'importance de ce projet pour la ville et il a pesé de son influence pour emporter la décision au conseil municipal.

Les travaux ont duré un an et demi. Pendant ce temps, l'association poursuivait une activité dans les communes alentour et continuait à faire venir des artistes. Mais l'équipement du théâtre a permis de passer à une nouvelle étape. À partir de 1994, l'association a pu accueillir des artistes en résidence, proposer des spectacles « jeune public », des ateliers et assurer la régularité du festival, devenu annuel. Ainsi s'est formé, aux yeux de son fondateur, un « véritable projet » avec une « équipe de bénévoles toujours aussi motivée ».

En 1996, l'association a obtenu le label Smac, et lors du renouvellement en 1999, le conseil général a également signé la convention.

⁴⁷ La monographie est en partie incomplète, du fait de la non-disponibilité des salariés au moment de l'enquête.

Il n'y avait alors aucun salarié et le bénévolat commençait à atteindre ses limites, en particulier par rapport aux résidences d'artistes qui exigent beaucoup de disponibilité. Le directeur actuel travaillait comme salarié dans le domaine culturel (dans un centre socioculturel ou pour organiser un festival) mais il ajoute qu'il consacrait ses nuits, ses *week-ends* à l'association. Quand le programme NSEJ a été mis en place, l'association a donc décidé de s'en emparer. C'était la première expérience de salariat :

« Les CES, ça nous paraissait compliqué d'avoir quelqu'un qui travaille avec des consignes, mais sans beaucoup de formation et tout seul. Le contrat NSEJ nous paraissait plus costaud. »

En mars 2001, l'association a franchi un nouveau cap en signant avec la région un Crica (contrat régional d'initiative culturelle et artistique) « chanson », de trois ans renouvelables, pour une mission régionale. La formule d'aide proposée antérieurement par la région, les « contrats d'action culturelle », ne convenait pas à la réalité de l'association dont l'action était déjà engagée depuis des années ; les responsables ont donc cherché avec la région un autre moyen de contractualisation et le Crica est apparu comme une formule satisfaisante. Dispositif original, le Crica « chanson » s'inscrit dans un plan régional de développement musical, pour permettre aux associations de développer des projets d'actions adaptées aux besoins et aux attentes des acteurs régionaux : accompagnement d'artistes, sensibilisation des publics, maillage du territoire. Assurant un financement sur trois ans, il a permis de salarier deux personnes : le directeur a quitté son emploi pour devenir permanent de l'association et il a aussi recruté une comptable pour un contrat de quinze heures, puis vingt heures hebdomadaires.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif

La diffusion

En 2002, l'association a programmé quarante et une représentations : dix-sept pour la saison, onze à l'occasion du festival et treize spectacles « jeune public », ce qui correspond à un total de 5 660 spectateurs accueillis (1 915 pendant la saison, 1 165 pour le festival, 1 580 pour les spectacles « jeune public ») et trente-six artistes programmés.

Le festival rassemble sur quatre jours un ensemble de concerts gratuits et payants dans différents lieux de la commune : au théâtre, mais aussi au café ou en plein air.

Les résidences d'artistes

L'aide à la création est une composante essentielle du projet associatif. En 2002, trois résidences d'artistes ont duré environ trois semaines chacune. Elles offrent aux artistes de bonnes conditions professionnelles pour préparer leur spectacle. Elles sont aussi l'occasion de répétitions publiques, de rencontres avec le public et d'ateliers d'écriture avec des classes, ce qui permet en outre aux artistes de faire un apprentissage, parfois nouveau pour eux, de l'action pédagogique.

La formation des jeunes et l'action en milieu scolaire

À partir des années quatre-vingt-dix, l'association a mis en place un atelier de sensibilisation au spectacle vivant pour des jeunes de 15-25 ans qui viennent toute une saison, tournent sur différents postes et rencontrent des professionnels du spectacle. En 2002, trente-huit stagiaires ont été accueillis en sonorisation et en éclairage. L'objectif est de leur faire découvrir la diversité des métiers du spectacle. L'atelier bénéficie d'un financement Jeunesse et Sports, mais le directeur attache suffisamment d'importance à l'action auprès des jeunes pour puiser, le cas échéant, sur les fonds propres de l'association. À ses yeux, ce type d'action porte vraiment des fruits à moyen terme. Ainsi, le village compte un nombre anormalement élevé de vocations dans le milieu du spectacle : chanteurs, musiciens, techniciens son, éclairagistes, etc.

« Dans ce bled, il y a une douzaine de personnes qui travaillent dans le milieu du spectacle ! On voit que quand il y a un lieu comme ça, ça donne des envies. »

Avec plus de vingt-cinq ans de recul, les fondateurs sont en mesure de récolter ce qu'ils ont semé : ils ont ainsi observé des « parcours » de jeunes qui ont fréquenté le théâtre depuis leur petite enfance et sont devenus des « compagnons » de l'association. De jeunes artistes, amateurs ou semi professionnels, sont aussi régulièrement accueillis pour la mise en forme d'un spectacle ou l'enregistrement d'une maquette.

L'action en milieu scolaire a pu être développée grâce au programme NSEJ. C'est en effet un champ d'activité difficile à assurer uniquement sur la base du bénévolat : bâtir un programme d'action, contacter les enseignants, accueillir les élèves, etc. Cette action s'articule avec la programmation « jeune public » qui offre huit spectacles différents (théâtre, conte, chanson, musique) dans l'année et touche un public dans un rayon de trente/quarante kilomètres.

Les interventions dans les écoles concernent différents niveaux, de la primaire au lycée, en s'appuyant sur les classes à « Projet artistique et culturel » (classes à Pac). Les intervenants s'emploient à faire évoluer l'image stéréotypée, fabriquée en partie par la télévision, que les enfants ont du métier de chanteur, et à leur faire découvrir la réalité concrète du travail nécessaire à la création d'un spectacle.

Un projet de l'association pour 2004 est de mêler théâtre et chant avec une comédienne et une chanteuse.

L'action d'animation territoriale

L'association organise des « concerts à la ferme » chez de jeunes exploitants agricoles qui développent une agriculture biologique ; elle réalise aussi des expositions tournantes : par exemple, une exposition sur l'histoire de la chanson circule dans plusieurs salles de spectacle et bibliothèques.

À une échelle plus vaste, la mission régionale consiste à essayer de reproduire dans les six départements de la région ce qui se fait localement. À cette fin, l'association propose du conseil, de l'aide à la programmation, attribue des aides financières pour les premières parties de concert, prend en charge certains frais techniques (location d'un piano, transport de groupe).

Par ailleurs, l'activité socioculturelle n'a pas totalement disparu. Il existe encore un cours de yoga et un cours de gym que l'association maintient « parce que ça a un sens », ainsi qu'un club-photo.

3. L'économie de la structure

Malgré la pluralité des partenaires, la structure reste fragile (perte de 12 000 euros sur la saison 2002). La billetterie représente environ 30-35 % du budget propre du lieu (à l'exclusion de la mission régionale), de l'ordre de 150 000 euros.

La région est le principal financeur, avec une enveloppe de 160 000 euros annuels. Cette somme permet de couvrir la quasi-intégralité des salaires ; 30 000 euros sont affectés au fonctionnement du lieu de diffusion (festival, saison). Le reste concerne la mission régionale à proprement parler.

Plus modeste, l'aide de la Drac tend à s'accroître : 35 000 euros cette année. Le directeur régional précédent, récemment remplacé, semblait très apprécié, en particulier parce qu'il rassemblait tous les acteurs culturels de la région autour d'une table.

En revanche, le conseil général reste plus frileux (environ 7 500 euros par an). Les relations sont jugées difficiles, le risque de clientélisme toujours présent.

Bien que l'équipe associative se considère comme « vraiment au service de la ville », elle peine encore à obtenir la reconnaissance de la mairie. Par exemple, les bureaux ne sont pas mis à disposi-

tion gratuitement par la municipalité, ils ne le seront qu'en 2004, et la subvention spécifique pour le festival doit être renégociée chaque année. Fatigué d'être « subventionné comme l'amicale des pêcheurs à la ligne », le responsable demande la signature d'une convention pour 2004, assurant 10 000 euros pour l'ensemble de l'activité locale : le festival, la saison, les actions. À cette fin, il argumente aussi sur le terrain économique du développement local : la structure réinjecte plus de 40 000 euros par an (hébergement, restauration, commerces, etc.) dans l'économie du canton. En outre, l'association crée de l'emploi, en 2002, elle a rédigé cent quarante fiches de salaires, en plus des trois emplois permanents. En 2002, le plateau a été utilisé cent vingt-quatre jours, ce qui est très au-dessus des fréquences atteintes dans les centres culturels municipaux de la région.

L'association reçoit aussi des aides de la Sacem et bénéficie d'un peu de mécénat (4 000 euros environ) à l'occasion du festival. Par ailleurs, sur certaines opérations, elle parvient à réunir quatre partenaires :

« Ça c'est royal, ça permet d'organiser des ateliers, des concerts tous publics. Mais on ne peut le faire qu'avec des partenaires qui vont dans le même sens. »

En ce qui concerne les projets européens, le responsable s'avoue un peu découragé : l'association n'est plus soutenue depuis des années. D'après l'assistante technique du programme européen pour la culture du département, la seule mesure qui pourrait accueillir le projet est la mesure 1A.4 qui prévoit une aide à la mise en place de passeports pour les spectacles ! Or, l'association propose déjà des passeports, en lien avec d'autres partenaires, comme l'université, le département ou la région, ce qui diminue de beaucoup l'intérêt d'un passeport supplémentaire.

L'association fait partie du réseau Chaînon, créé pour organiser des tournées cohérentes entre les salles du réseau, implantées pour la plupart dans de petites villes ou en milieu rural. Présent à la création du réseau, le responsable regrette seulement que celui-ci ne s'implique pas davantage dans des co-productions.

Le public et la politique tarifaire

L'association compte 288 adhérents et pratique des tarifs moyens, dans la mesure où l'association a besoin de ressources propres : dix-huit euros en plein tarif, quinze euros pour les adhérents ; huit euros pour les bénéficiaires de réductions.

La fréquentation globale du lieu tend à augmenter : 5 660 spectateurs en 2002, contre 5 200 en 2000.

Régime fiscal

À la suite de l'instruction fiscale de 1998, l'association s'est trouvée assujettie à toutes les taxes (TVA, IS, IFA). Les responsables ont alors fait une réclamation et obtenu un rendez-vous : la personne qui s'est occupée du dossier connaissait bien le lieu qu'elle avait fréquenté comme spectateur, elle a reconnu le bien-fondé de la démarche et l'association a obtenu l'exonération !

4. L'équipe – les moyens humains

Les salariés

Réticente à l'usage des emplois aidés en l'absence d'un permanent, l'association est entrée récemment dans le salariat (programme NSEJ puis Crica). À l'heure actuelle, il existe une équipe de trois personnes, installée dans les anciens logements du concierge, rénovés en 94, récupérés et aménagés en septembre 2002 : le directeur (permanent), la comptable (contrat à temps partiel), l'agent de développement culturel (contrat NSEJ).

Le directeur estime que, si le programme NSEJ s'était poursuivi, il aurait embauché une personne supplémentaire.

Le bénévolat

La vie du lieu a entièrement reposé sur le bénévolat pendant vingt-trois ans. Les membres de l'association en ont amplement éprouvé la force, mais aussi les limites et l'usure. Aujourd'hui, l'équipe de bénévoles coïncide avec le conseil d'administration, elle comprend le noyau des anciens, renouvelé par quelques jeunes. Très présente dans la vie de l'association, la présidente actuelle est une bénévole de la première heure.

Au niveau des concerts, les bénévoles assurent essentiellement la restauration, l'assistance technique et la diffusion de l'information. Il y a une équipe de techniciens lumière qui, salariés par ailleurs, restent bénévoles dans l'association, mais ont éprouvé le besoin de se former. En outre, pendant les « résidences », une femme assure la préparation des repas pour les artistes, ayant à cœur de leur offrir une nourriture locale de qualité.

Le recours au programme NSEJ

Le premier salarié a été recruté en 2000, sur un poste intitulé « agent de développement culturel ». L'objectif initial de cette création de poste était triple : développer les actions auprès du jeune public et les interventions dans les écoles (maternelle, élémentaire, collège) ; prendre en charge la partie communication ; assurer une permanence pour répondre aux différents interlocuteurs. L'équipe a nettoyé une petite pièce pour aménager un bureau et le directeur actuel, qui était alors président bénévole, a pris en charge le jeune homme, bachelier dépourvu de formation spécifique, en passant une heure chaque soir avec lui. Or, le jeune, originaire de la ville, ne s'est pas plu à la campagne ; il a fini par démissionner, privilégiant un autre projet (création d'une compagnie) qu'il menait parallèlement. Il a été remplacé en mars 2001 par une jeune femme de 23 ans, titulaire d'un BTS-tourisme, qui avait acquis un peu d'expérience en travaillant pour une scène de spectacle. Après deux ans et demi de contrat, celle-ci a démissionné à son tour, préférant emménager à Paris, pour des raisons personnelles. La nouvelle salariée commence son contrat au mois d'octobre ; elle a travaillé par le passé avec une compagnie de marionnettes.

Du point de vue du directeur, le recours au programme NSEJ a essentiellement permis de développer les actions en direction des jeunes, champ d'activité placé au cœur du projet associatif.

Choix du mode de pérennisation des EJ

L'association a opté pour l'épargne consolidée.

5. Quelles stratégies de développement ?

Le directeur envisage principalement une stratégie de consolidation des emplois à moyen terme, en réunissant tous les partenaires autour de la table, afin qu'ils prennent progressivement le relais de l'aide versée au titre de la politique de l'emploi.

Il aimerait aussi développer le mécénat en créant un club des entreprises locales. Il est peu optimiste, en revanche, en ce qui concerne les financements européens, se déclarant fatigué de remplir des dossiers volumineux avec un risque élevé de voir la demande rejetée.

L'expérience comme lieu de diffusion donne plus de crédibilité à l'association pour mener à bien sa mission régionale. Néanmoins, le problème du mélange, au sein de la même structure, entre fonctionnement du lieu et mission régionale, a aussi été soulevé, même si la création d'une deuxième structure apparaît peu réaliste avec une équipe aussi réduite.

10. UN FESTIVAL PLURIDISCIPLINAIRE EN MAYENNE

1. Origine et histoire du projet associatif : une initiative individuelle pour créer une saison culturelle en zone rurale

Un festival lancé avec très peu de moyens, qui s'est révélé une réussite et a conduit à s'engager sur un projet plus vaste et pérenne. Une association a été créée en septembre 1997, dans une ville de mille sept cents habitants, par deux jeunes amateurs de musique, bientôt rejoints par une dizaine de personnes, avec pour objectif...

« ...l'organisation d'un festival pluridisciplinaire en zone rurale, parce qu'il n'y avait pas assez d'offre dans la région. Nous avons commencé par proposer des concerts en salle, pour se roder, puisque nous avons un peu d'expérience l'un et l'autre. J'étais le plus investi côté musical. » (le créateur de l'association, agent de développement culturel)

L'autre créateur de la structure, davantage tourné vers le théâtre, a quitté l'association deux ans plus tard.

Le projet s'est construit et développé au cours des cinq années suivantes.

« Pour notre premier concert, on partait dans l'inconnu total. Nous avons tout fait nous-mêmes, les affiches, la sonorisation, l'éclairage... Et à manger aussi ! On a eu de très bons retours de la part des artistes et des spectateurs. Maintenant, avec le recul, on sait que la nouveauté a aussi joué en notre faveur. Financièrement, nous étions partis presque à zéro, juste avec nos cotisations : cinq cents francs pour dix personnes. On aurait pu perdre de l'argent, mais, à cette époque-là, on n'envisageait pas trop l'avenir. Mais la manifestation s'est bien passée. On avait l'ambition de faire un festival, le projet était encore flou et s'est concrétisé au fur et à mesure. Financièrement, nous avons pris des risques sur la première édition du festival, en 1998. Le budget était de 250 000 francs, avec uniquement deux mille francs de subvention de la commune. Nous n'avions pas fait de demandes de financement non plus, on ne connaissait pas les filières. Tout le monde nous traitait de fous. Mais le budget prévisionnel tenait la route. » (l'agent de développement culturel)

Cependant, la progression du festival, en termes budgétaires et en termes de fréquentation, conduit à revoir ses orientations (cf. point 5).

Une autre étape importante dans la vie de la structure a été le passage, un peu délicat, du bénévolat au salariat. Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes » mis en place fin 1997 a été l'occasion de créer un emploi dans l'association, qui fonctionnait jusqu'alors uniquement par le bénévolat :

« Je proposais de me faire embaucher. Le passage du salariat a été un peu difficile dans l'association, comme si je l'avais prémédité. On m'a reproché de créer une association pour pouvoir être payé, alors que je n'avais pas de projet professionnel bien défini. Mais je m'étais pas mal mis en avant et j'avais, sans prétention, "plus d'expérience" dans ce milieu-là. Au bout d'un an, il y a eu quelques scissions dans l'association. On a voté, on a fait des budgets, des démarches, etc., et l'*emploi-jeune* a été obtenu au bout de deux ou trois mois, en 1998. Maintenant, j'ai envie de continuer dans ce milieu-là, c'est clair. » (l'agent de développement culturel)

Puis, le contrat emplois-jeunes arrivant à son terme en 2003, le poste a été pérennisé, jusqu'en 2006, au moyen de l'épargne consolidée. Entre temps, en 2002, un deuxième emploi aidé avait été créé. Enfin, la composition du conseil d'administration, très actif, s'est aussi progressivement modifiée (cf. point 4).

2. Activités exprimant le projet associatif : un festival pluridisciplinaire et un événement bien ancré localement

La toute première activité de l'association a été l'organisation de trois concerts en salle entre décembre 1997 et mai 1998, concerts qui se sont déroulés dans une salle de la ville et qui ont attiré respectivement quatre cents, cinq cents et six cents personnes.

Une manifestation qui s'est bien intégrée au paysage local. Désormais, l'activité principale de l'association consiste à organiser un festival, sur deux jours de 1998 à 2002, puis trois jours en 2003, sur cinq sites différents (chapiteau, salle), avec déambulations dans la ville, spectacles gratuits...

« ...dont on prenait en charge les frais techniques et artistiques, l'hébergement et la restauration ; et le soir, concerts payants dans notre salle. » (l'agent de développement culturel)

Dès ses origines, le festival a présenté l'originalité d'associer différentes disciplines qui, habituellement, ne figurent pas ensemble : musique, arts de la rue (quinze compagnies de théâtre de rue), décoration, scénographie du site, en associant une trentaine de plasticiens, sculpteurs, peintres professionnels. Les personnels chargés du festival ainsi que les habitants sont également déguisés, ce qui contribue à la personnalisation du festival. Les principaux responsables de l'association insistent d'ailleurs sur la qualité de l'accueil, des artistes et des spectateurs, tout comme sur l'ambiance créée dans le village et sur chacun des sites où se déroulent les spectacles. Ils précisent également que le festival fait suite à un grand spectacle son et lumière organisé par la municipalité pendant treize ans et arrêté « pour des raisons de financement et pour des questions de personnes », tandis que, pour des habitants, l'actuel festival est leur « deuxième son et lumière ».

Il existe aussi un centre d'animation jeunesse dans la commune. Une vingtaine de jeunes de 12 à 16 ans viennent faire de la décoration pendant le festival ; ils sont encadrés par des professionnels et aident au montage et démontage des installations. Ils tiennent un stand pendant le festival, pour informer sur les risques auditifs, la toxicomanie, la santé.

En même temps que la mise en œuvre du festival, se développait l'idée d'une...

« ...saison culturelle dans la ville : le festival durant l'été et des concerts que l'on voulait pérenniser pendant l'année. On souhaitait également mettre en place des activités de théâtre pour le jeune public. Et sans oublier la gestion de la vie associative (incluant notamment la préparation administrative du festival), ce qui avait été un autre argument pour la création de l'*emploi-jeune*. » (l'agent de développement culturel)

L'association organise également d'autres activités pendant l'année, suivant les moyens dont elle dispose : deux ou trois concerts, sur place et dans d'autres communes, en fonction des exigences techniques. Un festival en hiver, en 1999. Des spectacles pour enfants. Des concerts chez l'habitant. Ponctuellement, ont lieu également des ateliers de théâtre, de musique, de décoration, ateliers qui se déroulent dans un bâtiment prêté par la municipalité.

Le festival a connu une très forte expansion au fil des années, suivie d'un important déficit en 2003, ce qui a révélé la fragilité de la structure. La fréquentation du festival a été en constante augmentation : sur deux jours, en 1998 : 2 500 spectateurs ; en 1999 : 5 000 ; en 2000 : 4 500 ; en 2001 : 7 500 ; en 2002 : 9 000 ; sur trois jours en 2003 : 10 000 spectateurs et installation d'une deuxième scène. Pour 2004, il est prévu de revenir à deux journées de festival, pour le consolider. Les principaux responsables de la structure s'accordent pour dire qu'il y a eu une sorte de...

« ...fuite en avant dans l'organisation de la manifestation, qu'on essaie de maîtriser. Mais nous avons perdu de l'argent cette année. Proposer trois jours de festival visait à faire des économies d'échelle. Nous nous sommes trompés, il faut qu'on en tire des leçons ».

Se pose la question de la programmation, avec ou sans tête d'affiche, tout en voulant conserver « l'originalité et l'exigence du projet artistique » en termes d'organisation et de programmation.

Enfin, le festival connaît un rayonnement auprès d'associations et de groupes musicaux, qui considèrent la structure...

« ...comme pionnière dans le domaine musical sur le département. On a aussi un rôle de centre d'information, on nous appelle pour nous demander comment monter un festival, etc. Depuis deux ou trois ans, on voit de plus en plus de concerts sur le département. Je pense que nous avons de l'influence sur ce développement-là. Nous avons créé une dynamique. » (l'agent de développement culturel)

3. Économie de la structure : des ressources propres très largement majoritaires, mais des déficits et une part d'incertitude pour la suite

Budget du festival en 2003 : 380 000 euros (toutes taxes comprises) ; budget de l'association : 450 000 euros. Une part des salaires est intégrée dans le budget du festival.

Le festival est autofinancé à 90 %, hors salaires. Les ressources propres sont constituées par la billetterie, la restauration et la buvette, ainsi que par une petite part de produits dérivés.

Les subventions, représentant 10 % du budget, proviennent des collectivités locales (mairie, conseil général, conseil régional), ainsi que du financement européen *Leader+*, attribué pour des projets de développement en milieu rural.

La structure reçoit très peu de financements privés, bien que les commerçants locaux seraient prêts à contribuer :

« Vu le budget global du festival, est-ce qu'il serait raisonnable de demander une participation aux commerçants qui apparaîtrait minime dans le budget ? Mais tous sont entièrement avec nous. Si on le demandait, ils le feraient, comme ils l'avaient fait pour une manifestation en 2002. » le (régisseur)

D'ailleurs, le festival offre des retombées économiques pour la ville, difficiles à estimer mais certainement non négligeables.

Les dépenses sont constituées par les cachets des artistes : 30 % ; les frais techniques (location de matériel, etc.) : 20 % ; la sécurité : 10 % ; l'hébergement et les déplacements ; la restauration ; les salaires des intermittents ; la communication.

En définitive, le budget a été multiplié par dix en cinq ans ; la fréquentation par quatre ; les subventions par vingt (de 2 000 à 40 000 euros). Mais le festival a été déficitaire les deux dernières années : de 15 000 euros en 2002 ; de 50 000 euros en 2003. L'association avait besoin de trouver 340 000 euros, et a pu en réunir pour le moment 290 000.

En termes fiscaux, l'activité est assujettie à la TVA.

Ces augmentations de budget et de taille du festival ne sont pas nécessairement bénéfiques. Les responsables de la structure ne tiennent pas à devenir une grande manifestation, comme il en existe ailleurs, en particulier dans les départements voisins, mais à conserver le caractère artisanal du festival :

« Nous avons une exigence artistique qui coûte cher et qui n'est pas évidente à défendre ; on ne joue pas la facilité ; le public, local, est un peu curieux ; le public plus éloigné a du mal à aller dans l'inconnu. Et on subi aussi la concurrence d'autres festivals, qui proposent des programmations, plus "commerciales", assez classiques. Trop grandir pourrait obliger aussi à délocaliser, à aller en campagne. »

Outre le rayonnement dont on a parlé précédemment, la structure, sans être affiliée à une organisation ou une fédération, a créé son propre réseau dans la région, et entretient des « relations informelles et régulières avec d'autres associations », pour des investissements en commun dans du matériel, des achats groupés, des échanges d'information et de communication, etc.

« C'est l'un des points importants de *Leader+*, qui insiste beaucoup sur l'inter associativité. » (la présidente du conseil d'administration)

La structure est agréée Jeunesse et Sports, du fait qu'elle touche une bonne part de public jeune (cf. point 2). Cet agrément permet également d'obtenir une réduction de la facture Sacem.

Enfin, il faut tenir compte de la situation géographique de la commune et de l'économie du département, qui est, selon les responsables de la structure, « encore très rural, peu équipé culturellement. Les petites communes disposent de peu de ressources et de matériel technique ». La population est assez âgée et le territoire se trouve pris entre la Bretagne et les Pays-de-la-Loire, ainsi que « concurrencé » par des villes dynamiques en termes culturels, comme Rennes ou Angers. Cependant, ces dernières années, on voit des commerces qui rouvrent, des jeunes qui reviennent, la culture pouvant représenter un facteur de développement (cf. point 5).

4. Équipe, moyens humains : une part très large et indispensable de bénévolat pour les salariés, les membres du conseil d'administration, les adhérents

Personnels : deux salariés permanents sur des emplois aidés. Comme on l'a vu précédemment (cf. point 1), l'un des deux créateurs de l'association, bénévole à l'origine, est devenu salarié de la structure. Agent de développement culturel en milieu rural, il a travaillé sous contrat emplois-jeunes de 1998 à 2003 et maintenant sous contrat pérennisé par l'épargne consolidée jusqu'à 2006, rémunéré au Smic pendant plusieurs années et un peu plus maintenant.

Titulaire d'un Deug en Administration économique et sociale, il a été bénévole en association pendant deux ans, comme objecteur de conscience et il avait également travaillé en intérim, tout en cherchant, avant de s'engager pleinement dans la création du festival, à s'orienter dans le secteur de l'imprimerie et de la photographie (il a suivi des formations en PAO).

Un autre emploi a été créé ensuite, depuis trois ans : chargé de la régie technique et logistique du festival et de la gestion des bénévoles ; responsable administratif (rédaction des comptes rendus des réunions de conseil d'administration et de demandes de subventions, saisie de factures, etc.) ; il donne aussi son avis sur la programmation.

La création de cet emploi a été problématique, elle est passée par différentes phases, qui ne sont pas encore achevées. En effet, le titulaire du poste, qui a auparavant travaillé en usine, a successivement été bénévole sur le festival en 2000, stagiaire en 2001, recruté en contrat emploi-solidarité (CES) de 2002 à 2003, puis en CDI sur contrat initiative emploi (CIE) à plein temps en 2003 :

« Le but était d'aboutir à un *emploi-jeune*, mais, à deux semaines près, c'était trop tard. Il y avait aussi le contrat emploi consolidé, mais je n'y avais pas droit. On a cherché des solutions pendant huit mois. »

Une demande de poste Fonjep⁴⁸ (poste d'animateur culturel, pendant trois ans, reconductible), qui prendrait la suite du CIE, a été déposée auprès de Jeunesse et Sports qui, par ailleurs, « a la volonté de soutenir la structure ». Le dossier n'a pas été retenu cette année, mais peut être représenté l'année suivante. Enfin, son poste s'apparente à celui d'un *emploi-jeune*, en termes de fonctionnement, de charges de travail, de pérennisation à assurer.

Il n'y a pas de convention collective pour le personnel, qui effectue 35 heures de travail par semaine (officiellement ! puisque les horaires peuvent atteindre le double durant la période du festival).

L'association embauche également des stagiaires depuis trois ans, pour le festival, pendant quatre mois, sur conventions avec des écoles et avec des profils de postes bien définis : communication, accueil d'artistes, gestion des bénévoles...

Des salariés demandeurs de formation. Aucun des deux salariés n'a suivi de formation pour le moment.

⁴⁸ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

« C'est un regret. Pendant quatre ans, j'étais tout seul. Il faudrait que je parte en formation durant hiver, quand il n'y pas trop de travail ; mais je n'anticipe pas assez. J'essaye de me former moi-même, je récupère les cours d'autres personnes passées en formation ; je lis beaucoup. J'aimerais suivre des formations en administration de tournées ou de spectacles, qui sont organisées dans des instituts spécialisés dans les musiques actuelles ; il existe aussi un DESS d'administration de lieux de spectacles. » (l'agent de développement culturel)

Le régisseur, qui a interrompu des études pour devenir « bénévole professionnel » dans la culture et la musique, souhaiterait maintenant suivre des formations dans l'administration du spectacle, la création de sites Internet, ainsi que pouvoir effectuer des « stages ponctuels en son pour une spécialisation. Mais, en priorité, reprendre des études par correspondance pour parvenir au niveau « bac + 2 ou + 3 ».

Plusieurs centaines de bénévoles durant le festival. Le festival ne pourrait pas fonctionner sans la présence de trois cent cinquante adhérents bénévoles, des « bénévoles actifs » (la présidente du Conseil d'administration). Les bénévoles sont adhérents, paient une cotisation de huit euros, correspondant au montant d'une assurance et viennent, pour 50 % de la Mayenne, 30 % des départements limitrophes, 20 % d'ailleurs. « Ils ont de 14 à 74 ans » (le régisseur). « Actuellement, on refuse même des bénévoles » (l'agent de développement culturel).

Sur l'année, l'association fait travailler vingt-cinq bénévoles sur les concerts ; et quarante en tout sont très engagés et très disponibles.

Autre bénévolat important : celui du conseil d'administration, qui comporte douze membres, des personnes de la commune ou alentours. Il comptait dix-huit personnes auparavant, et s'est recentré pour...

« ...des questions de disponibilité ; et de communication, plus facile en nombre réduit. On essaie également d'organiser des réunions de travail ouvertes, avec des personnes qui ne sont pas du conseil d'administration et qui ont un point de vue sur la question débattue. » (la présidente du conseil d'administration)

5. Stratégies de développement : rechercher de nouveaux modes de fonctionnement et de financement ; revoir les orientations de programmation du festival ; éventualité de créer un équipement à usages multiples

Les déficits des deux dernières éditions du festival ont révélé, selon ses responsables, la « fragilité » de la structure. La programmation est en question : « plus ouverte » ? « Plus typée » ? « Se recentrer sur des choix musicaux ; sur la décoration » ? Toutes ces interrogations touchent à l'identité même du festival. De même, les deux emplois actuels restent précaires. Des choix budgétaires sont également à effectuer : dégager une part un peu plus grande de salaire ; préserver une somme pour les imprévus ; mettre de l'argent de côté pour pérenniser des emplois...

Une stratégie bien engagée consiste dans l'accroissement de la part de financements publics, en passant des 10 % actuels à 25 ou 30 % du budget. Une autre perspective réside dans l'obtention de financements privés, à hauteur de 10 %.

Des perspectives solides, semble-t-il, de financement appréciables par les collectivités territoriales. Le conseil général et le conseil régional, qui appuient déjà le festival depuis plusieurs années, semblent prêts à le financer davantage qu'à l'heure actuelle. Un projet de signature d'une convention sur trois ans avec le département est actuellement à l'étude. Le service culturel du conseil général interviendrait, ainsi que le service communication, en relation avec les opérations de communication visant à valoriser l'image du département (par des campagnes sur les festivals en Mayenne).

Le conseil régional apporte son soutien à l'association depuis deux ans. Déjà financé par un fonds de soutien aux initiatives culturelles, la structure pourrait bénéficier de financements accrus.

« Ce qui intéresse la région, c'est tout ce travail réalisé depuis six ans. Mais c'est aussi en termes de maillage et d'irrigation du territoire, le département se situant aux extrémités de la région des Pays-de-la-Loire et de celles de la Basse-Normandie et de la Bretagne. » (l'agent de développement culturel)

Il existe également une communauté de communes, mise en place depuis six mois, et un syndicat de pays qui dispose des compétences culturelles. On ignore pour le moment quelles pourraient être les possibilités de financement de la part de ces structures.

Le secteur des musiques actuelles fait en même temps l'objet de différentes démarches institutionnelles, auxquelles la structure est associée :

« Sur le département, notre association a été identifiée comme un acteur important en musiques actuelles. Je fais partie d'une commission départementale, constituée début 2000, qui essaie d'étudier les problématiques de ce secteur sur le département. On est sur plusieurs projets, principalement, des locaux de répétitions ; on parle aussi des problèmes de diffusion, du manque de salles... Je suis également élu représentant des festivals dans la commission régionale "musiques actuelles", qui réfléchit sur l'état des musiques actuelles sur la région. » (l'agent de développement culturel)

Ouverture sur des partenariats privés et sur la communication. Outre les appuis locaux dont l'association pourrait disposer (entreprises, commerçants), la structure a déjà fait appel, pour le moment sans grand succès, - mais elle compte recommencer -, à une agence de communication parisienne spécialisée dans la promotion d'artistes sur des labels précis et qui ouvrirait sur le milieu de la presse, les marques de vêtements, etc.

Il semblerait nécessaire aussi de faire appel à des spécialistes de la communication, tâche qui est « à la limite de nos compétences. Nous avons du mal à valoriser notre festival. La recherche de partenaires donnerait une impulsion. » (la présidente du conseil d'administration).

Mais, quelles que soient les modes de financements envisagés, les responsables de la structure attachent la plus grande importance à leur indépendance dans la conception et la mise en œuvre du festival. Enfin, les différentes démarches à effectuer demandent beaucoup de temps et donc un investissement encore accru de la part des salariés et bénévoles.

Possibilité de disposer d'un équipement polyvalent. La structure est également intéressée par la possibilité de création d'un lieu sur le site du festival. Une ferme, abandonnée depuis plus de dix ans et qui jouxte le lieu du festival, a été rachetée par la mairie, qui envisagerait de la vendre. Or, bâtiment et terrain permettraient l'ouverture d'un équipement pluridisciplinaire, comme il n'en n'existe pas sur le département : une salle de spectacles ; une salle d'exposition ; une résidence pour artistes, musiciens, plasticiens ; un centre de ressources sur les musiques actuelles ; des bureaux ; des remises pour le stockage des matériaux... Pour l'instant, la structure n'a pas déposé de dossier, aucun financement n'est prévu et un équipement de ce type nécessiterait des créations de postes. Le projet demanderait aussi une étude de faisabilité, qui pourrait occuper quelqu'un à plein temps pendant plusieurs mois.

Un avenir incertain, malgré un impact local indéniable. Si l'avenir du festival n'est pas assuré, il semble pour autant avoir créé un précédent, ce qui a également ses exigences :

« Le festival ne disparaîtra pas comme ça, il y aurait quelque chose après. On donne l'exemple de possibilité de créer des événements. L'événement ici est atypique. Il faut garder l'accès à la décoration, au bricolage... Maintenant, les gens prennent des initiatives. Il y a des festivals plus jeunes, qui ont cette thématique aussi, concerts, théâtre de rue, décoration. Dans les autres départements, ça n'existe pas. Le festival n'est pas anodin. Mais il faut qu'on garde toujours une petite longueur d'avance. » (le régisseur)

Bien des interrogations existent donc, qui portent aussi plus généralement sur la culture.

« Il faut réfléchir à ce qu'on veut faire du festival, de l'association. Actuellement, nous sommes à mi-chemin entre bénévoles et professionnels. Nous avons une jauge de six mille personnes par soir, ce n'est pas mal, mais c'est un festival coûteux et cela ne nous permet pas de pouvoir espérer plus qu'aujourd'hui. Les artistes de rue apportent une valeur ajoutée, mais on ne gagne pas en festivaliers. J'espère que le bouche à oreille et la communication finiront par fonctionner. Cette année, on a acheté des encarts dans des

magazines parisiens, mais cela a été un échec. Il faudrait arriver à communiquer l'identité du festival. Avec six mille personnes par soir, on peut envisager, dans quelques années, de pouvoir s'offrir un directeur artistique. Il y a deux à trois mille *aficionados*, mais il faudrait un pourcentage plus grand de fidèles. Nous sommes dans un registre de découvertes. Si on a une tête d'affiche très porteuse, tant mieux ; mais si on n'en trouve pas l'année suivante, on est en péril. C'est le propre du milieu culturel aussi. Et, pour beaucoup d'élus, la culture n'est pas un enjeu. Pourtant, la culture pourrait faire survivre de petites communes comme la nôtre. On sait qu'on arrive à garder des jeunes sur la commune, qui restent grâce au festival. » (la présidente du conseil d'administration)

11. UNE ENTREPRISE MILITANTE DE PROMOTION MUSICALE EN RHÔNE-ALPES

1. Origine et histoire du projet associatif : un projet militant dans le secteur de la musique

L'histoire commence en 1993, dans le quartier populaire d'une grande ville : une douzaine de copains, musiciens et techniciens son, fréquentant la même structure (spécialisée dans la sonorisation) et proches par l'engagement militant, louent une cave ; en un an et demi de travaux, ils la transforment en locaux de répétitions. L'équipe accueille trois autres groupes, de façon à mutualiser les frais de fonctionnement, organise quelques concerts et diversifie ses activités. Constatant une énorme carence dans l'organisation de tournées et l'accompagnement de groupes en développement, elle décide de passer à une vitesse supérieure.

1998 est une année de transition. L'association organise six concerts et réalise une première compilation. Fédérant une dizaine de groupes, elle dépose un cahier des charges en douze points. En 1999, elle obtient la licence d'entrepreneur de spectacle, met en place une activité *tour-management* en salariant les artistes et techniciens, crée un label, organise un événement musical de grande ampleur, commence à développer une pluralité de services (infographie, multimédia, vidéo, répétitions-accompagnement, etc.) et recrute, avec un contrat emplois-jeunes, sa première permanente, chargée en particulier du multimédia ainsi que du « lien fédérateur » entre les bénévoles.

Le développement de l'association est alors spectaculaire. En 2000, elle passe contrat avec un distributeur indépendant, sort le premier album du label et organise un festival de plusieurs jours. En 2001, elle recrute un deuxième salarié et s'implique dans un projet d'échange culturel avec la Bosnie. Elle s'engage de plus en plus dans la voie du salariat : l'association est l'employeur principal de plus de vingt intermittents et prévoit de consolider une équipe de onze permanents en 2004. Elle compte aujourd'hui près de deux cents adhérents.

Le cœur du projet reste essentiellement militant, comme en témoignent les actions d'engagement citoyen et surtout, le projet de créer, à moyen terme, un grand centre autogéré dans le secteur des musiques électroniques, fonctionnant sans subvention et « sans concession ».

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif

À l'heure actuelle, l'association dispose d'un local de 400 m². Le projet se diffracte en douze secteurs d'activité que nous regrouperons, pour plus de lisibilité, en cinq rubriques :

- La production phonographique : le label produit les disques de douze entités artistiques, connues de longue date par l'association et choisies d'abord en raison de liens humains, de « vieilles histoires ». Réputé comme « label de la scène dub », il accueille en fait une plus grande diversité d'expressions, des gens qui « créent pur et brut », sans compromission avec des logiques commerciales. Le soutien d'un distributeur vinyle, ancien label de *rock* alternatif, lui a permis d'être présent chez les disquaires et aussi d'accéder à un *deal* avec un gros distributeur indépendant. Entre septembre 1998 et avril 2003, l'association a vendu environ 90 000 disques.

Pour assurer un travail de qualité, l'équipe n'envisage pas d'étendre le nombre des artistes du label, ce qui crée parfois des incidents diplomatiques avec des artistes déçus !

- L'organisation d'événements : l'association a assuré plusieurs éditions d'un festival annuel ; elle organise trois à six concerts par an et participe à des événements « citoyens ». En outre, elle effectue des ventes de plateaux au sein d'autres festivals.

- Les services destinés aux groupes adhérents : la mise à disposition de locaux de répétitions ; l'accompagnement ; le *tour-management*. À l'heure actuelle, les locaux de répétitions, première activité de l'association, sont loués à l'année à des groupes adhérents (entre trois et six) et ne sont

pas encore ouverts à la pratique amateur. De même, le *management*, l'organisation de tournées et l'accompagnement concernent en premier lieu les artistes du label mais aussi des artistes en développement, adhérents de l'association. L'accompagnement peut prendre la forme d'une transmission de savoir par formation interne (« les vieux conseillent les jeunes »), mais aussi d'une aide à la création (résidence), à la production et à la diffusion.

- Les services susceptibles d'ouverture au public : l'information-conseil ; l'infographie, le studio son ; le studio vidéo ; le multimédia. Principalement utilisés en interne pour le moment, ces services peuvent, le cas échéant, être offerts en prestations externes. L'infographie permet de concevoir les supports des sorties de disques. De création récente, le studio vidéo offre la possibilité de réaliser des clips et des DVD *live*. Quant au multimédia, le projet ambitieux de créer un canal où chaque structure pourrait diffuser son concert, faire de l'événementiel en direct, se heurte pour l'instant aux prix exorbitants proposés sur le marché pour la location de canaux. Le salarié recruté sur le poste multimédia considère qu'il y a un « combat technologique, éthique et économique » à mener pour faire aboutir ce projet.

- L'action citoyenne : c'est une conséquence de l'engagement militant de l'association. On peut évoquer, à titre d'exemples, la participation au contre-sommet du G8 ou encore l'organisation, en partenariat avec d'autres associations, d'un festival de musique en Bosnie, à l'automne 2002.

L'association revendique son ancrage dans la réalité culturelle, populaire du quartier, dans une filiation de lutte citoyenne, mais tient aussi à la dimension internationale de son activité.

3. L'économie de la structure

En 2002, le budget a représenté environ 720 000 euros, dont 500 000 proviennent du secteur disque.

Le financement public est minime, à hauteur de 5 % du budget. La ville apporte une enveloppe de 15 000 euros, dans le cadre d'une convention triennale, concernant trois secteurs : le fonctionnement, l'organisation d'événements, le festival. En 2003, la région a versé 4 700 euros. La Drac s'est retirée à la suite de la création d'une mission « musique » au sein de la ville.

L'association a par ailleurs bénéficié d'aides des sociétés civiles, en particulier sur l'organisation des tournées.

Elle est affiliée à la TVA et assujettie aux impôts commerciaux.

Par choix éthique, l'association consacre le même budget pour chaque album des artistes du label, quel que soit le niveau des ventes espéré. Or, la production ne devient bénéficiaire, en général, qu'à partir du 12 001^e album vendu. De la sorte, l'association peut aussi bien gagner 100 000 euros sur un album qu'en perdre 20 000 sur un autre. En pratique, à l'heure actuelle, les recettes assurées par les deux « locomotives » du label permettent de couvrir le déficit lié à la production des autres entités artistiques.

Depuis 2003, le label a signé un contrat direct avec un gros distributeur indépendant, au niveau national. Il est envisagé d'opérer un regroupement en GIE, avec quatre labels et deux artistes propriétaires, afin d'améliorer le pouvoir de négociation. L'association a par ailleurs été démarchée par la branche internationale du distributeur, mais, comme elle a créé en interne deux postes à l'exportation, elle hésite à accepter la proposition et s'autorise une position attentiste.

Producteur de tous les enregistrements, l'association en est aussi propriétaire. Elle détient ainsi un patrimoine estimé à quatre millions d'euros environ (catalogue de cent vingt références). Si elle peut envisager, à terme, une distribution directe *via* son site Internet, elle ne peut pas, dans un horizon de trois ans, compenser l'impact d'une présence dans les grandes chaînes de magasins.

Les services aux groupes adhérents sont facturés à des tarifs très bas. Par exemple, pour cent cinquante euros hors taxes par mois, un groupe bénéficie de quinze heures hebdomadaires d'accès aux

locaux de répétitions, d'un *week-end* entier, et de l'assistance d'un technicien professionnel (qui intervient bénévolement).

La facturation de la vidéo se fait sur la base du coût salarial auquel s'ajoutent les frais de matériel, selon une grille dégressive. L'association pratique le « deux poids, deux mesures » dans la fixation du tarif : pour une petite association, elle ne facturera que le salariat, mais demandera un prix plus élevé pour une grosse structure dotée de moyens plus importants.

Cette politique de prix répond à la même éthique que le fonctionnement du label. Le fondateur décrit cette économie comme du « capitalisme à redistribution directe » : les bénéfices réalisés sont directement réinjectés pour financer des activités non rentables.

La réussite de cette expérience repose sur la réunion de conditions bien particulières : un banquier connu de longue date et suffisamment adhérent au projet pour accepter de couvrir les difficultés de trésorerie dues à l'explosion rapide de l'activité ; le soutien « inconditionnel » de la structure dont sont originaires les fondateurs de l'association et aussi celui de leur distributeur ; les liens forts qui maintiennent les deux « groupes-phares » au sein du label.

L'équipe refuse de s'affilier à une fédération, cadre jugé trop formel et trop contraignant. En revanche, elle entretient des relations de coopération informelle avec d'autres structures. Il existe des liens étroits avec deux autres associations, l'une en Auvergne, l'autre en Rhône-Alpes : six personnes sont membres des trois associations ! Un autre réseau de dix à douze structures se rassemble de temps à autre autour de coopérations ponctuelles.

4. L'équipe – les moyens humains

Le premier emploi salarié a été créé en juillet 1999 grâce au programme « Nouveaux Services-Emplois jeunes ». Seul poste permanent, il est d'emblée polyvalent : multimédia, lien entre adhérents et artistes, communication, travail administratif. À l'été 2001, un deuxième recrutement « emplois-jeunes » permet de dissocier l'animation multimédia du travail de communication : embauché comme « animateur de rubrique *live* sur Internet », le salarié prend en charge la création du site Internet, l'animation multimédia et la gestion du parc informatique, permettant à l'autre permanente de se consacrer aux relations avec les médias, la communication sur l'événementiel, la promotion des disques et des artistes.

En 2002, la première permanente quitte son emploi pour se mettre à son compte (profession libérale), tout en continuant à travailler en partie pour l'association : communication sur l'étranger, organisation de tournées en Europe, etc. Elle est aussitôt remplacée par une autre jeune femme. La même année, la régisseuse et la tourneuse accèdent au statut d'intermittent.

L'explosion du salariat se situe plutôt en 2003 : création de quatre postes dont un pour le son, un pour l'exportation, un pour l'administration. L'équipe estime qu'une trentaine de personnes vit aujourd'hui exclusivement de la structure.

Le fondateur n'a pas souhaité se salarier en tant que directeur. Il préfère mener de front une double activité : une activité de technicien du son professionnel rémunéré ; une activité de direction bénévole de l'association.

Les salaires ne sont pas référencés à une convention collective. En revanche, l'association pratique des embauches à mille euros nets (« notre Smic militant ») et prévoit, dans la mesure du possible, des augmentations régulières (cent euros nets mensuels par an).

L'association est aussi un lieu de formation interne, de transmission et d'échange permanent de savoir-faire. Tous les salariés rencontrés mettent l'accent sur cette dimension de professionnalisation par immersion dans un milieu. L'équipe envisage d'ailleurs d'obtenir l'agrément de l'Afdas afin d'être habilitée à accueillir des stagiaires sur une longue durée.

Pour suivre le rythme de développement du salariat, le bureau associatif a rencontré de sérieuses difficultés ; celles-ci ont été atténuées par l'arrivée d'un nouveau président, très présent dans la vie quotidienne, ainsi que par la création du poste d'administration, orienté aussi vers la communication interne.

Le bénévolat prend trois formes principales : le bénévolat d'administration (membres du bureau) ; le bénévolat des techniciens professionnels qui interviennent très au-delà des heures pour lesquelles ils sont rémunérés ; le bénévolat occasionnel, festif, en particulier autour du festival (assistance technique, *catering*, bar, ménage, etc.). Lors du festival, les bénévoles arrivent en nombre des deux associations amies (« la bourguignonne et la stéphanoise »).

Comme on l'a vu, le recours au programme NSEJ a constitué le point de départ du salariat au sein de la structure. Les choix de recrutement se sont faits sur la base, non du niveau de formation des candidats mais plutôt de leur expérience associative dans le milieu musical : les deux jeunes femmes recrutées successivement sur le poste de communication avaient toutes deux été bénévoles dans ce secteur et disent qu'elles ont tout appris « sur le tas ». De son côté, le salarié embauché sur le poste « multimédia » avait travaillé comme administrateur dans une salle de concert indépendante où il avait développé l'enregistrement de Cédérom en *live* et la diffusion de concert sur Internet.

Tous trois jugent très enrichissante leur expérience de salariat au sein de l'association. Ils ont bénéficié de différentes formations (stage Arsec, formation à un logiciel de PAO, administration de réseaux, droit de la production, etc.), même si l'essentiel est transmis au sein de l'équipe ou lors des échanges avec d'autres structures. En ce qui concerne les deux personnes actuellement salariées sur les postes « emplois-jeunes », leur engagement s'inscrit, de part et d'autre, dans une perspective de long terme.

5. Quelles perspectives de développement ?

À moyen terme : le projet d'un centre autogéré

À moyen terme (horizon 2005-2006), l'équipe associative envisage la création d'un centre autogéré non subventionné qui pourrait faire vivre jusqu'à soixante/soixante-dix personnes. Il s'agirait de racheter l'ensemble de l'immeuble en finançant l'achat par un événement musical de grande ampleur : cinq concerts rassemblant vingt-cinq groupes qui adhèrent suffisamment au projet de l'association pour accepter de jouer bénévolement.

Le futur lieu serait alors aménagé de la sorte : seize appartements locatifs ; un restaurant biologique ; un centre de ressources ; un point de vente des disques ; un studio de *mastering* ; une salle de concert (quatre cent cinquante places) ; des locaux de répétitions ; un atelier d'infographie ; un studio-vidéo ; des bureaux.

L'association est actuellement en négociation avec la ville pour le projet du centre de ressources : le centre serait ouvert au public par adhésion au service ; la responsable, choisie par l'association, serait salariée par la ville et bénéficierait d'une enveloppe de fonctionnement. En revanche, l'association hébergerait le centre, le ferait profiter de tous ses contacts et organiserait, le cas échéant, des semaines de formation.

Le budget prévisionnel du lieu atteindrait plus de 100 000 euros mensuels, le salariat représentant environ 60 % du montant global. L'essentiel des ressources serait assuré par la location des seize appartements, et aussi par les recettes du studio de *mastering*, à supposer qu'un logiciel performant de mastérisation à domicile ne sorte pas dans les prochaines années !

Dans la logique du « capitalisme à redistribution directe », l'équipe envisage de créer une fondation, sous les couleurs de l'association, à laquelle seraient versés 10 000 euros mensuels, qui pourraient ensuite être affectés à différents projets. Le fondateur parle aussi de « culture équitable » : bâtir une

économie de la culture qui assure une juste rémunération aux producteurs, tout en offrant des prix accessibles au public.

Le projet bénéficie *a priori* d'un soutien institutionnel : la ville, le ministère de la Culture, la responsable de la réhabilitation des friches, etc. La région ne désire intervenir que sur la salle de concert. L'équipe souhaiterait une convention tripartite (avec la ville et la région) pour couvrir la période de lancement, avant de parvenir à une autonomie totale.

La réalisation du projet supposerait de rémunérer une chargée de communication pendant un an et demi. Puis, pour la réhabilitation et l'aménagement du lieu, il est envisagé de recruter un conducteur de travaux et aussi de développer un secteur d'insertion au sein de l'association, avec des formations qualifiantes à la clé.

La réussite de ce projet, particulièrement ambitieux, reste conditionnée à l'accord de la propriétaire, ainsi qu'à la possibilité de réunir tous les partenariats nécessaires. Par exemple, une aide de la fondation EDF serait nécessaire pour financer les travaux de rénovation des locaux culturels.

Les perspectives de développement à court terme

Confrontée à cette incertitude, l'équipe a défini par ailleurs les lignes directrices de son développement à court terme.

L'année 2004 est abordée comme une année de pause, après la phase de croissance explosive, pour reprendre des forces, assainir la trésorerie et consolider les bases. L'activité de l'association s'en trouvera temporairement resserrée. Ainsi, il n'est prévu d'organiser que deux événements en 2004 et deux en 2005, dont un gros festival en plein air.

De façon à ne pas « saturer le public » ni lasser les artistes, l'association n'acceptera pas de ventes de plateaux à des festivals, si ce n'est à l'étranger. Le festival ne sera pas non plus réédité, afin d'éviter de « tomber dans la routine ».

L'activité *management* sera réduite au profit de l'accompagnement. De même, les locaux de répétitions, actuellement en travaux, tourneront au ralenti.

En revanche, l'association va accentuer son activité de production discographique et opérer une mutation en termes de communication. Au lieu d'insérer des encarts publicitaires dans des revues dont elle ne cautionne pas toujours la teneur rédactionnelle, elle éditera sa propre revue comme mode de communication indépendant.

Il est prévu de produire deux albums et quatre maxi à trois reprises : début mars, mi-mai, mi-octobre. L'association sera présente aussi dans la période des fêtes de fin d'année avec une compilation en double CD (un enregistrement par mois afin de présenter un éventail de groupes), un livre et un « objet symbolique ». En 2004, par exemple, cet objet symbolique sera un cédérom interactif de berceuses pour enfants.

En cas de nécessité économique, l'association pourrait développer certains services en prestations extérieures. L'activité de formation, déjà effective de façon informelle, est aussi appelée à prendre de l'ampleur, pour peu que l'agrément de l'Afdas soit obtenu.

L'équipe se refuse à séparer le label de l'association, choix qui irait à l'encontre de la logique redistributive, telle qu'elle est ici expérimentée. De même, la création d'une Scop⁴⁹ n'est pas à l'ordre du jour : dans une équipe composée de « forts caractères », la gestion associative est jugée préférable !

Décidée à pérenniser ces emplois, l'association dispose donc d'un éventail d'hypothèses de développement à plusieurs vitesses, de la réalisation du grand centre autogéré jusqu'à un resserrement de

⁴⁹ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

l'activité sur ses points forts. En cas d'échec du projet à moyen terme, l'association relancerait alors son engagement citoyen sous d'autres formes.

12. UNE SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES/AMPLIFIÉES EN BOURGOGNE

1. Origine et histoire du projet associatif : une initiative municipale puis un développement en scène de musiques actuelles mené par des volontés individuelles

Une commune organisait une manifestation d'été (des concerts en extérieur) et, en réponse à la demande de la population, en particulier les jeunes, de pérenniser l'activité, a manifesté sa « volonté de créer un lieu socioculturel, qui a été ouvert en 1992, mais sans véritable idée précise de ce qu'il devait être » (le président de l'association). La structure qui gère cet équipement « musiques actuelles » est portée par une association. Ce lieu de spectacles avait peu de personnels fixes et des activités réduites :

« C'est le résultat d'une initiative conjointe entre des opérateurs, des acteurs de terrain et la ville. Au départ, c'était simplement un lieu de diffusion et de concerts, sans salarié. Puis, des emplois ont été créés, de programmateur, de directeur et des gens de la mairie intervenaient aussi, notamment sur la communication. Le président d'une période de cette association a été ensuite directeur adjoint jusqu'en 1997. J'ai pris son relais ensuite, avec la responsabilité du secteur de la diffusion des spectacles, de tout ce qui était lié à la programmation et sur une coordination générale en l'absence du directeur » (le directeur).

Le projet a évolué en fonction d'orientations culturelles nationales – création du dispositif « café musique », mise en place du label Smac – et de volontés locales.

« C'est un projet associatif, parti de presque rien, venu de bénévoles et qui a pris de l'importance. » (le président)

La démarche s'est donc affirmée, les activités s'enchaînant les unes les autres, y compris hors du seul domaine de la culture.

« Le projet a commencé sur des besoins très simples (des concerts, des locaux). Ça a été construit de manière empirique. Le recensement d'un certain nombre de besoins sur un territoire a fait émerger activités et projets. Développer et amener des processus de formation ou d'accompagnement sur les pratiques artistiques a créé d'autres besoins. L'argumentation pour la création d'équipements venait d'une demande d'accès à des pratiques artistiques et culturelles avec des lieux qui leur seraient dédiés, ainsi qu'en parallèle, une demande d'équipement sportif. En 1996, la création des locaux de répétitions a entraîné le processus d'accompagnement et de formation musicale. Et en 1998, la création d'un espace multimédia. » (le directeur)

La structure est installée dans un bâtiment dont une partie est occupée par un plombier/chauffagiste (qui doit déménager, la structure devant occuper l'espace laissé vacant).

Une autre évolution notable de la structure réside dans le changement de perspective qu'a été le passage du social au culturel et artistique, en relation avec les réflexions institutionnelles sur le travail et les objectifs des structures de musiques actuelles :

« La convention pluri-annuelle d'objectifs est venue sur les années 1997-1999, avec le label Smac. Le cahier des charges du ministère est sorti en 1996, c'est à ce moment-là qu'il a commencé à y avoir une réflexion entre l'association porteuse, la ville et le ministère sur une convention pluri-annuelle d'objectifs. Le dispositif des « cafés musique » avait une vocation sociale au départ d'intégration des jeunes, beaucoup avaient été créés dans des quartiers en difficulté. En 1996, avec la circulaire Smac, d'une phase plutôt sociale ou socioculturelle, on est arrivé sur un dispositif clairement identifié sur le domaine culturel. Les notions d'éducation artistique sont venues après. On a signé une nouvelle convention, 2002-2004, avec la Drac, la ville et la DD de Jeunesse et Sports. » (le directeur)

La structure s'est largement développée, mais, dépendant fortement de ressources publiques, lorsque celles-ci ont manqué, elle a connu une grave crise. En effet, de 1998 à 1999, elle a compté dix-huit permanents, dont six emplois-jeunes (respectivement aujourd'hui : onze et quatre, cf. point 4). Puis, en 2002, les financements escomptés n'étant pas arrivés, elle a été conduite à supprimer des emplois :

« On était parti sur une équipe structurée, avec des promesses d'aide de la région, du département, de la ville, de la Drac, pour une dizaine de personnes. Mais, comme nous n'avons pas eu les aides escomptées, il y a eu cinq ou six licenciements (les contrats qui coûtaient, certains n'ont pas été réintégrés par la suite). On a gardé les emplois aidés (contrat emploi-solidarité, contrat emploi consolidé). On a toujours la même démarche : on commence à faire ; après, on voit. Quand le décalage est trop grand, ça casse. Ce n'est pas uniquement dû au manque de subventions. » (l'administrateur)

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : L'équipement de diffusion (La Cave), l'espace musiques amplifiées (EMA) et l'espace culture multimédia (ECM)

La structure organise trois activités principales :

● *L'équipement de diffusion de spectacles vivants :*

- Organisation de concerts : soixante-dix à quatre-vingts par an (14 à 16 000 spectateurs par an) ; plus de cent dix concerts à certaines saisons, alors que « la norme d'une Smac, c'est cinquante à soixante » (l'administrateur).

- Découverte d'artistes : certains programmés sont devenus célèbres « mais sans reconnaissance de ce travail, ni par les institutions, ni par les médias ».

- Organisation, de manifestations l'été, pour la ville (programmation, technique).

● *L'espace musiques actuelles :*

- Location de locaux de répétitions et d'équipements (régie, matériels) pour l'accueil et l'accompagnement des groupes.

- Développement d'une activité « musique assistée par ordinateur » (MAO).

- Organisation de formation en travail artistique auprès des groupes : formations de durées variables, avec des intervenants intérieurs que les musiciens peuvent retrouver pour les accompagner sur un autre point. « *Master classe* », plus comme un séminaire de formation. Pilotage du projet sur le risque auditif, « *Peace and love* » dans les établissements scolaires.

- Création d'un centre de ressources documentaires, en réponse au besoin d'information des usagers sur l'actualité artistique et culturelle du secteur ; et participation à la constitution d'un patrimoine sur le secteur. Très large gamme de publications, du fanzine indépendant aux textes de lois et aux mémoires d'étudiants, pour les musiciens ainsi que des adhérents, les gens intéressés par des formations sur l'administration culturelle. Consultation gratuite ; possibilités de formations techniques et administrative à un coût très bas. Il existe des perspectives de mutualisation et de régionalisation des centres de formation pour les formations administratives, techniques et artistiques des musiciens locaux, pour que les structures puissent échanger leurs groupes respectifs et leur faire profiter des expériences des autres scènes.

● *L'espace culture multimédia :*

- Support technique pour les groupes de musiciens, dans les nouvelles technologies (création de sites Internet, réalisation de jaquettes de CD, enregistrements de spectacles, photos numériques, enregistrement vidéo des concerts), travail qui peut servir aussi comme outil de promotion.

- Espace de consultation Internet pour tout public (cinquante à cent abonnés) – à côté d'un lieu créé depuis par la mairie – qui dispense des initiations en bureautique et Internet. L'ECM est en train de se spécialiser dans la création multimédia, évolution qui correspond aussi aux attentes de la population qui fréquente cet espace. L'ECM dispose du label Cyber Jeunes de Jeunesse et Sports. Les relations entre EMA et ECM sont à développer afin d'approfondir les liens entre le multimédia et la musique, toujours dans la perspective d'accompagnement des groupes. Des travaux en commun se font aussi avec les scolaires. Des liens sont aussi à créer avec diverses institutions (structures et as-

sociations culturelles, l'ANPE du spectacle...) afin de bien intégrer le centre de ressources dans le tissu culturel local et régional, associatif et public.

Par ses différentes activités, la structure semble devenue un « lieu référent ; sans un lieu comme celui-ci, je pense qu'il y aurait beaucoup plus de dégât social ; cela fait onze ans que nous travaillons au quotidien » ; et un « passage obligé » pour les groupes :

« La reconnaissance de l'artiste ne se fait qu'à travers le public, et s'il n'y a pas de lieux comme les nôtres pour commencer, il n'y a pas d'artiste, et il n'y a pas de public. » (le président)

3. L'économie de la structure : des financements publics et des ressources propres non négligeables

Les financements publics sont essentiels, les sources étant nombreuses et variées : ville, département, région, « politique de la ville », Drac, Fasil, Jeunesse et Sports, Éducation nationale.

Budget actuel : 750 000 euros ; autofinancement de « 45 % et à 55 à 60 % si on ne compte pas les emplois aidés » (le président).

Selon les activités, la part des recettes de billetterie varie :

« 70 à 80 %, ce qui est le *prorata* inverse pour l'ECM et l'EMA, ce qui est assez normal. » (l'administrateur)

Quand la structure recevait des financements européens (FSE⁵⁰),

« Le social faisait plus de 50 % ; maintenant, on doit être à 40 % pour nos subventions ; et on sait que ça va baisser. Les autres se maintiennent. » l'administrateur)

Les différents financeurs demandent des évaluations :

« Certaines orientées vers le social (taux de population immigrée ou d'habitants du quartier, nombre de femmes...), d'autres vers le culturel. On fait des sondages sur les concerts ou auprès de nos abonnés (un échantillon de trois cents personnes) ; auprès des musiciens dans les locaux de répétitions et des abonnés de l'ECM. Pour la convention pluri-annuelle, on a réécrit notre projet artistique et culturel. La convention revient à se professionnaliser, à formaliser les choses. » (l'administrateur)

Instruction fiscale :

« On était fiscalisé depuis 1996 ; on avait demandé à l'être depuis 1994 pour récupérer nos déficits. Maintenant, on a opté pour la défiscalisation pour des questions d'éthique et de respect à une réglementation européenne qui risque de venir. On l'a obtenue en 2002 sur toutes nos activités, sauf la buvette (elle n'est plus considérée comme activité annexe, car on dépasse les 60 000 euros de chiffre d'affaires par an). » (l'administrateur)

La structure fonctionne avec de nombreux partenaires, locaux notamment, publics et privés.

« On est aussi "éducation populaire". Pour nous, théâtre, musée sont des partenaires, comme on a des rapports avec les marchands de disques, avec les enseignants.... On est aussi en relation avec la scène nationale. Des groupes qu'on a passés en "découverte", quelques années après, ont été programmés sur la grande scène du théâtre ; là, on n'avait plus les moyens de les accueillir. On n'a pas de retombées économiques mais quand l'artiste, après son spectacle, vient prendre un verre chez nous, ça nous fait une réputation. » (l'administrateur)

À l'ECM, il y a l'idée de monter une SARL :

« Ce sont des initiatives ou des projets personnels. Certaines activités vont se rejoindre entre association et SARL, ce sera en partenariat comme avec d'autres structures privées ou avec des municipalités. Mais on n'a pas toujours le savoir-faire, on sous-traite avec une structure privée. » (l'administrateur)

⁵⁰ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

4. L'équipe – les moyens humains : onze salariés dont quatre en contrat emplois-jeunes et un bénévole important

Le président de l'association qui porte la structure « musiques actuelles/amplifiées » est chef d'entreprise. L'administrateur est trésorier depuis 1993 (bénévole d'abord puis salarié, rémunéré pendant un petit moment par un organisme social de la ville).

En 2003, la structure emploie onze salariés : un administrateur ; un salarié en CIE sur la communication, en CDI ; un salarié en contrat emploi-consolidé en entretien ; en CDI : un responsable de l'EMA ; un chef de projet à l'ECM ; un responsable de la diffusion musicale ; un responsable de la promotion ; et quatre contrats emplois-jeunes : un directeur ; une responsable de l'accueil et de l'espace Internet ; un régisseur technique de l'EMA ; un responsable du centre de ressources.

Les quatre postes en emplois-jeunes

Le rôle des salariés en contrat emplois-jeunes est essentiel non seulement au fonctionnement de la structure, mais à l'existence même des activités :

« Sans les emplois-jeunes, les locaux de répétitions ne seraient pas devenus un secteur à part entière. L'ECM n'aurait pas vu le jour non plus. Si leur arrivée n'a pas eu d'incidence sur la programmation des spectacles, elle a eu une grande influence sur la professionnalisation et la structuration de l'équipe salariée permanente. » (l'administrateur)

La formation des salariés en CEJ⁵¹ : en cours ou en projet, place importante pour la personne et pour la structure, qui s'organise en conséquence pour que les absences pour congé individuel de formation (Cif) n'empêchent pas de fonctionner. Un *emploi-jeune* est parti en Cif sur le multimédia.

- *Le directeur* : il a suivi plusieurs cursus universitaires et professionnels : titulaire d'une maîtrise en chimie et d'un diplôme d'administration et de gestion d'entreprises culturelles ; plusieurs expériences d'activités associatives (dans plusieurs équipements socioculturels, comme objecteur de conscience [dix-sept mois] puis en CDD). Son poste comporte la responsabilité du secteur diffusion des spectacles et la coordination générale (l'actuel directeur a succédé à un directeur avec lequel il est resté « sur une espèce de tandem de février 1998 à janvier 2001 »).

Au départ, le poste a été défini sur du...

« ...*management* et "label". On voulait le faire avec notre esprit "tiers secteur, social", mais on s'est rendu compte que, même si on essayait de le faire différemment, on rentrait dans le champ commercial. Même à petit niveau, il y a cette frontière qu'on ne veut pas franchir parce qu'après, on n'a pas à percevoir de subventions publiques sur cette activité. C'est ce qui a fait évoluer son poste vers le *management* de l'équipe salariée. Et, auprès des groupes, son rôle est de les orienter, les encadrer, les accompagner dans leurs tournées, les structurer, les professionnaliser. Pour la production scénique et/ou la tournée (*Booking*), une autre association a vu le jour. » (l'administrateur)

Le directeur n'a pas encore eu le temps de suivre une formation :

« J'aimerais formaliser mon expérience professionnelle dans ce secteur, par un DESS », en partant en congé individuel de formation, « de préférence en continu, pas en alternance, pour m'immerger complètement, travailler sur un mémoire, sur une problématique de notre secteur, par exemple ».

- *Le régisseur technique des locaux de répétitions* : il a repris la suite d'un CEJ pérennisé ; il est salarié depuis deux ans et demi, il lui reste à peu près le même temps à effectuer. Il a un bac F1, en mécanique-auto, et un BTS de commerce ; il a travaillé comme mécanicien dans l'industrie. Il est musicien et, avec son groupe, avait suivi des formations dans la structure.

Comme régisseur, il est chargé d'entretenir le parc de matériel régie technique, d'anticiper sur les achats ; il s'occupe du développement de l'informatique musicale et de l'enregistrement des grou-

⁵¹ Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

pes dans le cadre d'apprentissage des groupes à MAO : « travailler avec des groupes en vue de les maquetter, les aider à développer un projet. » Le développement de l'activité, comme du poste, nécessite cependant un nouveau local.

Le régisseur a fait des formations uniquement sur le tas, auprès de techniciens et de musiciens expérimentés :

« C'est ce que je souhaite. Il y a des choses que j'aimerais acquérir mais qu'on ne trouve pas en formation, parce que ce sont des formations qui englobent plein d'autres choses. Là où j'apprends le plus de choses, c'est en mélangeant les cultures. Le métissage, il n'y a rien de mieux. Et en travaillant avec des musiciens deux fois plus âgés que moi, on a aussi le choc des générations. »

Pour l'avenir, il souhaite faire à la fois un travail technique et un travail artistique, « mélanger les deux, pour moi, c'est idéal. »

- *Le responsable du centre de ressources* : accompagne les groupes et développe le centre de documentation.

En contrat emplois-jeunes de septembre 2001 à 2003, son contrat a été renouvelé jusqu'en 2005. Un familier de la structure : en tant que musicien puis comme stagiaire pendant trois mois sur l'administration culturelle, dans le cadre d'une formation IUP des métiers des arts et de la culture « sans être affilié à un poste ou un secteur en particulier » ; après le stage, est resté l'été comme bénévole, puis est entré sous CEJ. Il travaille aussi, avec une autre salariée, non en CEJ, sur la programmation, ce qui occupe, globalement, la moitié de son temps.

Faute de temps, il n'a pas pu faire de formation pendant le CEJ et pense avoir besoin d'une remise à niveau des contrats de la musique, sur du travail juridique, plus précisément ; et un autre besoin de formation de formateurs, de passation d'information, moins en termes de compétences que d'approche pédagogique.

En ce qui concerne ses perspectives professionnelles :

« À très long terme, me concentrer sur un travail d'accompagnement artistique, du *management*, de la production discographique, sur un projet ou envers un groupe particulier, pour amener vers de la professionnalisation. Je n'ai pas forcément envie de rester dans la diffusion ; j'ai plus envie d'un rapport à l'artiste que d'un rapport au public. »

- *La chargée de l'accueil et de la gestion Internet à l'ECM* : l'ECM fonctionne avec trois emplois : le chef de projet, un technicien et la salariée en emplois-jeunes. Celle-ci est chargée de la gestion de l'espace culture multimédia, accueil du public et petit dépannage technique ; elle assure également l'assistantat de direction depuis environ un an et demi ainsi que diverses tâches (billetterie à éditer, autorisation de buvette), « tout ce qui est en amont des concerts. »

En CEJ depuis 1998, son contrat se termine en 2003. Auparavant, elle a été bénévole (pour les concerts, le collage d'affiches, etc.). Elle est titulaire d'un Bafa⁵², et dans la structure, a suivi un Beatep en information et communication, en alternance, sur l'année 2001-2002. Elle a également suivi vingt heures de cours au Greta et s'est « auto-formée » sur l'outil informatique.

Elle est très intéressée par le multimédia et compte continuer à travailler dans ce secteur, la structure se tournant de plus en plus vers de la création dans ce domaine, à la demande des groupes de musiciens qui viennent répéter dans la structure comme de la part du public qui fréquente davantage l'espace multimédia que l'association. Mais elle voudrait s'orienter aussi vers l'animation socio-culturelle, tout en continuant à utiliser les nouvelles technologies.

Dans l'organisation du travail, les salariés en emplois-jeunes pour l'accompagnement des groupes de musiciens parlent de « complémentarité », de « travail en relais », de leur « interchangeabilité », (la technique pour le régisseur, l'administratif pour le responsable de la documentation). Ils effec-

⁵² Cf. liste des sigles et abréviations en annexe 4.

tuent diverses sortes de tâches, selon les besoins au quotidien même si leurs fiches de postes respectives ne prévoient pas ces travaux, organisation qui s'est faite « de manière empirique, non prédéfinie ». D'une manière générale, dans le fonctionnement interne, les termes qui reviennent de la part des différents interlocuteurs (quels que soient leurs statuts respectifs) renvoient à une mise en commun des idées et des initiatives, un partage des responsabilités, un travail dans une confiance réciproque : « collégialité », « collectif », « force de proposition »... Cependant, il n'y a pas de « collectif emplois-jeunes, c'est une équipe ; que chacun puisse participer à l'évolution du projet » (le directeur). Par ailleurs, le travail dans la structure peut apporter à certains salariés un « équilibre personnel ».

Il n'y a pas de convention collective. Les salariés en emplois-jeunes passent de 39 heures à 35 avec le nouveau contrat de pérennisation, et de CDD en CDI.

Pérennisation des emplois-jeunes : La structure a fait le choix du conventionnement pluri-annuel⁵³ pour pérenniser les EJ, en fonction de la possibilité de prévisions budgétaires : « on peut estimer nos recettes » (le président). Les quatre emplois-jeunes sont ainsi aidés sur trois ans supplémentaires, deux conventions sont terminées, les nouvelles conventions pluri-annuelles ont été signées en février ; une troisième convention vient de s'achever, le dossier est en cours ; la dernière se termine en septembre prochain.

« On a fait le calcul entre “toucher plus” et “toucher autant mais réparti”. On n'a pas pris un trop gros pari ; en discutant avec la DDTEFP, on pensait avoir une bonne chance que ça suive. On espère étoffer notre chiffre d'affaires par l'opération sur les risques auditifs, avoir des concrétisations de subventions, pour pouvoir équilibrer. Mais il nous faut du temps encore ; ça nous laisse encore à peu près trois ans. On n'a pas fait de budget, mais si les activités restent, les emplois-jeunes restent. » (l'administrateur)

La structure n'a pas obtenu les financements de formation : « on avait demandé 70 000 francs à l'époque par poste EJ. Il n'y avait pas forcément de formation précise de posée, c'était un crédit de formation sur trois ans qui pouvait être utilisé par les emplois-jeunes, par la plate-forme régionale et l'Afdas, une sorte de mutualisation de ces crédits... Je crois que c'était surtout un problème d'enveloppe financière. Avec ces crédits, on aurait essayé de recenser les besoins de formation professionnelle de l'équipe dans sa globalité » (le directeur).

Tout le monde est, plus ou moins, bénévole. La participation des adhérents est importante également, pour les différentes activités, programmation, comités d'écoute, aides diverses (accueil, buvette, loges...). « Il y a quarante à soixante adhérents par saison, ce qui représente cinq à six temps plein à l'année. » (l'administrateur) Autrement, tout le monde s'implique au-delà de son travail contractuel :

« 70 % des salariés sont adhérents. On est arrivé dans l'activité d'aujourd'hui au taquet en termes de personnel. Si on licencie, tout le monde trinque. Et ça marche aussi, parce qu'il y a un coup de main bénévole. Si on veut le même volume d'activité, qui me semble impératif, si on veut en plus développer, il faut que l'on aille sur les nouveaux secteurs musicaux » (le président).

5. Stratégies de développement : Sur la structure elle-même : recherche de financements publics et privées, et dans d'autres domaines que celui de la culture. Des réflexions sont aussi à mener sur la représentation du secteur et des métiers.

Compte tenu des objectifs de développement des activités et des besoins de ressources pour financer les salaires des emplois-jeunes, la structure a fait l'estimation de ses besoins :

« L'objectif est de trouver 100 000 euros, à trois ans, si on veut consolider l'ensemble des postes de l'équipe permanente ; sur les emplois-jeunes, ça doit être entre 60 à 65 000 euros. » (le directeur)

⁵³ Cf. note 27.

Le recours à une multiplicité de sources ouvre sur diverses possibilités mais pose aussi des problèmes :

« Tout fonctionne sur des logiques croisées. Nous, il y a le Fasild, la politique de la ville, la culture, la jeunesse... pour négocier, c'est beaucoup plus compliqué. » (le président)

Des calculs et négociations sont engagés avec les différents interlocuteurs, toujours avec une part d'incertitude, auprès des collectivités territoriales (la structure on a obtenu le doublement des subventions de la région) ; la communauté d'agglomération serait également un recours.

« Ça va être difficile mais jouable sur 50 000 euros, sur les trois ans. Par contre, les 50 000 autres, ça va être vraiment dur. Sur 2004, on aura à faire des choix stratégiques. » (le directeur)

En même temps, il paraît nécessaire de s'adresser à des interlocuteurs hors de la culture – Éducation nationale, Jeunesse et Sports, Environnement, Santé... – les pratiques culturelles concernant divers secteurs ; et c'est aussi un moyen pour le secteur de se faire reconnaître :

« Il y a aussi un côté transversal à travailler, à nous de passer à d'autres cadres de réflexion ; on y vient petit à petit... Par exemple, pour la gestion sonore, on rentre sur les ministères de l'Environnement et des Affaires sanitaires et sociales ; là, on essaye de conforter le projet artistique et culturel par le biais d'une problématique sur la santé publique. On a un véritable travail de fond en direction des musiciens sur la gestion sonore, en termes de protection des adolescents contre les risques auditifs. On ne fait pas ça simplement pour faire passer un message culturel. Ce sont aussi des choses que l'on voit dans nos locaux. Quand je vais défendre un projet sur les risques auditifs, bien évidemment je mets aussi en exergue les musiques actuelles/amplifiées. » (le directeur)

Les possibilités d'augmentation des ressources propres existent, sur une partie des activités, en changeant un peu leur variété :

« Sur la diffusion, pas de gros changements ; même si on perd des financements, les parts de billetterie et de buvette sont prépondérantes dans cette activité. Pour les autres activités, il y a des risques financiers : pour l'ECM, ça sera un recentrage sur ce qui est plus culturel, plutôt que de l'accueil ; pour l'EMA, il faudra trouver des activités annexes, les classes à Pac, etc. » (l'administrateur)

Une évolution possible consiste à se tourner vers des partenariats privés. Mais, même dans une certaine limite, cette perspective ne convient pas à tout le monde : « le partenariat privé, à la hauteur d'un quart du budget, c'est jouable » (le président). Mais il n'est pas question pour la structure de devenir marchande, question de mission et d'éthique.

Paradoxalement, la professionnalisation des structures culturelles pose problème :

« Dans la culture et dans la création, il y a une compétence professionnelle, qu'on refuse de bricoler. Il y a dix ans, tout passait au noir. On a mis le holà très vite parce qu'il fallait impérativement que le secteur se structure, et il a pu le faire grâce à des lieux comme les nôtres. Mais il est difficile de nous reconnaître comme des professionnels. On nous demande : "Vous êtes là les soirs de concert mais qu'est-ce que vous faites dans la journée" ? » (le président).

La représentativité du secteur et des lieux des musiques actuelles/amplifiées semble faire défaut.

« Employés ou employeurs, on n'a pas d'organe représentatif. La syndicalisation est fondamentale, on peut militer, s'adresser à la presse... Si on veut sensibiliser le côté professionnel, il faut être présent aux négociations. Et on ne l'est pas. Hormis par le biais de Fédurok. Il y a des réflexions là-dessus et je pense que c'est un processus inévitable. Après, il faudra poser des cadres professionnels et la notion de convention collective viendra d'elle-même. Les nouveaux emplois ont des missions, des objectifs, ils demandent des compétences. Si on recoupe un certain nombre de choses sur les différents lieux, on pourra trouver des similitudes, déterminer ce que veut dire régisseur d'un local de répétitions, animateur multimédia... On peut poser des cadres sur ces métiers comme sur ceux de directeur, d'administrateur... Des modèles culturels existent. Dans l'évolution de notre secteur, il y a des nouveaux emplois mais pas de convention, pas de cadre d'emploi. Il faut les créer. » (le directeur)

L'ouverture d'une nouvelle salle est envisagée, avec des projets encore à préciser : soit une grande salle, sept cents places au lieu des quatre cents actuellement : soit une petite, qui accueillerait diffé-

rentes activités (théâtre, cinéma...), en coproduction avec d'autres structures et les associations locales, pour faire venir toutes sortes de publics.

Enfin, il ne semble pas totalement exclu que la structure se retrouve dans la situation qu'elle a connue l'année précédente, si les financements prévus ne lui parviennent pas :

« Est-ce qu'on rentre sur des processus de sauvetage comme pour l'année 2002, licenciements économiques, chômage technique, soirée de soutien grâce à la mobilisation des bénévoles, des artistes, des associations satellites, des fournisseurs, du public, qui a ramené 16 000 euros ? Si on a des solutions à prendre, elles sont plutôt en baisse d'effectifs, c'est évident. On n'a jamais voulu aller à la rupture, on a toujours voulu procéder pour que la boutique existe et on continuera à le faire. Je préfère militer avec le lieu que sans le lieu. On va présenter les budgets prévisionnels à l'automne, en conseil d'administration, avec toutes les incertitudes qu'on peut donner. » (le directeur)

13. UN LIEU AU SERVICE DES MUSICIENS EN BRETAGNE

1. Origine et histoire du projet : un lieu issu d'un collectif associatif

Le lieu est né à l'initiative d'un collectif d'associations, fédérant l'ensemble de la scène musicale rennaise. À la suite des Assises de la culture organisées en 1997 par la ville, ces associations se sont en effet regroupées, par-delà leurs divergences esthétiques, pour formuler des revendications communes : la mise à disposition d'un ancien entrepôt industriel constitue la réponse de la ville à l'une des principales revendications des musiciens, à savoir la création d'un lieu collectif.

Aménagé en grande partie par des bénévoles, ce lieu ouvre ses portes en septembre 1998, il comprend alors : des locaux de répétitions ; un point d'information ; un café ; un studio d'enregistrement et des bureaux associatifs. Confronté à une demande importante, il prend rapidement de l'envergure.

À partir de 1999, le collectif associatif s'engage dans la négociation avec les pouvoirs publics pour faire entendre les besoins de la scène locale en matière de salles de concert. En janvier 2001, il participe à la naissance d'une fédération régionale des pôles de musiques actuelles. À l'été 2001, il obtient des travaux d'agrandissement du lieu, de 700 à 1200 m², de façon à faire face à l'ampleur de la demande.

À l'heure actuelle, le projet culturel du lieu est défini à partir de trois axes :

- L'analyse du secteur : c'est un axe qui n'est actuellement pas reconnu par les pouvoirs publics et ne fait l'objet d'aucun financement.
- L'accompagnement des acteurs : répétitions, filage, enregistrement, MAO, salle de formation musicale, centre de ressources, soutien logistique, accueil des concerts associatifs. C'est le cœur de la vie quotidienne du lieu.
- Le soutien aux projets de rencontres et d'échanges : il s'agit d'aller au-delà du service individualisé aux musiciens, pour favoriser des démarches collectives au sein du secteur.

Lieu au service des musiciens et non pas lieu de programmation, il est décrit par les membres actifs comme une « pépinière culturelle », un « incubateur », un « lieu de rencontres », comme une sorte de « pâte à modeler » que les musiciens, amateurs ou désireux de se professionnaliser, peuvent utiliser pour donner forme à leurs projets, avec des budgets très réduits. En ce sens, il est considéré comme un lieu précurseur, source possible d'inspiration pour d'autres milieux associatifs dans le secteur des musiques actuelles.

Pour l'administrateur, même si le lieu est principalement repéré comme un équipement culturel, l'originalité du projet réside dans sa création « à partir de la base », et aussi dans sa réalité de fonctionnement, dans un « entre-deux » entre le monde du spectacle et le monde de l'animation socio-culturelle, entre le modèle du développement culturel et celui de l'éducation populaire.

Ainsi, le projet ne se définit pas par la diffusion d'une esthétique musicale particulière, mais plutôt par la volonté militante de favoriser l'épanouissement d'un « milieu » musical, à la fois diversifié et non cloisonné.

2. Les différentes activités par lesquelles s'exprime le projet associatif : *des services individuels et collectifs*

Les activités du lieu sont nombreuses et variées, foisonnantes par vocation. Il est donc malaisé d'en donner une présentation synthétique. On peut néanmoins dégager quelques axes essentiels.

Le café culturel, lieu de valorisation de la scène locale

Au cœur de l'équipement, c'est un lieu d'accueil et de passage, d'information et de rencontre, de détente et d'élaboration de projets. C'est là que les visiteurs s'adressent pour louer un local de répétitions, être orientés dans leur recherche d'information ou mis en relation avec d'autres. D'après le calcul effectué par des membres de l'association, 60 000 personnes environ y passeraient dans l'année ! Pour le repas de midi, le café culturel propose un plat du jour bon marché : trente à quarante plats sont ainsi servis chaque jour aux visiteurs du lieu ou aux salariés de la zone industrielle avoisinante.

Le café culturel abrite aussi :

- un espace Internet : quatre ordinateurs connectés en ADSL, dont un poste accessible aux personnes en fauteuil roulant, en accès libre pour les adhérents ;
- une table d'écoute : près de trois cents auto-productions d'artistes locaux ou régionaux ;
- un espace presse : magazines, fanzines et revue de presse bi-mensuelle ;
- un espace d'exposition ouvert aux plasticiens ;
- le kiosque : table de présentation des associations locales du secteur ;
- des animations :
 - * « épandage de son » ou « table d'hôtes » : soirées organisées par des musiciens adhérents pour présenter au public leur « récolte » musicale ;
 - * (Le tracteur) Option Toit-ouvrant : soirée ouverte d'improvisation musicale ;
 - * le défi MAO : création en direct sur deux ordinateurs ;
 - * des conférences de presse, débats, etc.

En 2002, le lieu a accueilli dix épandages de son, huit défis MAO, sept Options Toit-ouvrant.

L'aide à la création : locaux de répétitions, MAO, studio d'enregistrement

Quatre locaux de répétitions, dont deux équipés de batterie, et un local Dj, sont mis à disposition des groupes, du mardi au dimanche, de 12 h à 1 h du matin, moyennant une adhésion au collectif (douze euros) et des tarifs modiques (de deux à six euros l'heure). Les réservations ne sont prises que sur cinq semaines, de façon à ouvrir l'accès à un plus grand nombre de groupes. En 2002, cent quarante-deux groupes ont ainsi totalisé 6 200 heures de répétitions. En cas de besoin, les musiciens peuvent obtenir une aide technique à l'utilisation du matériel.

Différentes possibilités de découverte, d'apprentissage et d'accompagnement sont offertes aux musiciens désireux de créer de la musique assistée par ordinateur : cours individuel (onze euros de l'heure) ou collectif ; accompagnement de projets personnels, à la demande ou à l'année, etc., dans une salle équipée de quatre ordinateurs. En 2002, cette activité a représenté près de 532 heures de cours et d'accompagnement.

Le studio d'enregistrement numérique permet aux groupes adhérents de réaliser des auto-productions à coût modéré (cent vingt-trois euros pour une séance de huit heures). En 2002, soixante journées d'enregistrement ont ainsi été réalisées.

Le centre de ressources et les ateliers d'information/formation

L'animatrice du centre de ressources met un fonds documentaire à disposition des visiteurs, en accès libre, de 13 h à 19 h, du mardi au vendredi : ouvrages, guides, annuaires, classeurs thématiques, base de données sur les acteurs du département dans le secteur des musiques actuelles, presse pro-

fessionnelle, biographies, etc. Le collectif a lui-même édité un ouvrage *Portraits de musiciens actuels* qui évoque l'histoire et la personnalité de vingt-cinq musiciens amateurs.

D'après les données enregistrées, plus de mille personnes ont été en contact avec le centre depuis l'année précédente. Les demandes sont de natures très diverses, émanant d'amateurs ou de pré professionnels, d'associations ou de SARL, d'étudiants, de *managers*, de communes ou d'animateurs de centre culturel, etc. Beaucoup viennent pour la promotion de leur disque : ils donnent leur biographie et leur CD est enregistré sur la table d'écoute (celle-ci est réservé aux artistes régionaux, mais vu l'afflux de démos en provenance de toute la France, l'animatrice envisage d'ouvrir une deuxième table d'écoute !). Certains se renseignent sur les organismes qui assurent des formations techniques en rapport avec les musiques actuelles. D'autres cherchent un groupe à programmer, ou un batteur pour compléter leur groupe, des médias à contacter, de l'aide pour rédiger une biographie ou encore des informations sur l'environnement juridique, etc.

L'animatrice du centre coordonne aussi les ateliers d'information : formations théoriques, en rapport avec les métiers du spectacle ; ateliers techniques (plateau et son). Les intervenants sont fréquemment des acteurs locaux bénévoles, adhérents du collectif, ce qui permet d'offrir des tarifs peu élevés (quinze euros pour un atelier de six heures).

Par ailleurs, le collectif ouvre ses locaux à des associations qui dispensent des formations musicales : technique vocale, batucada, etc.

L'aide à la diffusion

Le collectif n'a pas demandé de licence d'entrepreneur de spectacles, dans la mesure où il ne réalise pas de programmation. En revanche, face aux difficultés rencontrés par les artistes amateurs et les associations pour trouver des lieux de diffusion adaptés, il leur offre un espace de concert (salle de répétitions, filage, concert et salle de réunions) ainsi qu'un accompagnement logistique et technique important, de façon à ce que les groupes puissent réaliser une soirée musicale dans de bonnes conditions, pour un prix modéré : la location de la salle est fixée à deux cent trente euros, hors taxes.

En 2002, le lieu a accueilli dix concerts associatifs (ce qui représente, au total, vingt-trois formations et artistes locaux, et plus de mille spectateurs). Il a aussi co-produit trois « événements », en partenariat avec des structures adhérentes (quarante et un artistes et formations, et plus de deux mille spectateurs).

Le soutien logistique aux associations

Le collectif joue son rôle d'incubateur en louant des bureaux (cinq au total) et en offrant des équipements à de jeunes associations en voie de professionnalisation, pour une durée maximale de trois ans, moyennant une somme de seize à quarante-six euros par mois, tout compris. Outre les moyens matériels nécessaires pour travailler, le lieu favorise une réelle immersion dans un milieu propice à l'accumulation et à la transmission des connaissances sur le secteur des musiques actuelles.

3. L'économie de la structure : un budget encore insuffisant pour un fonctionnement des équipements à plein régime

Le budget 2002 avoisine 420 000 euros. La masse salariale représente les trois quarts des charges d'exploitation.

L'ensemble des services, tous payants (à l'exception du centre de ressources), à des tarifs modérés et adaptés au public, permet d'atteindre un taux de 35 % de ressources propres. Le mécénat reste très réduit (entre 5 000 et 10 000 euros par an), l'équipe se refusant à transformer le lieu en encart publicitaire !

Comme beaucoup de lieux culturels qui ont bénéficié d'un investissement public important, le lieu souffre d'une insuffisance de son financement de fonctionnement, par rapport à ce qui serait nécessaire pour utiliser à plein l'ensemble des équipements, tout en maintenant une politique tarifaire d'accessibilité au plus grand nombre.

La ville est le premier financeur, avec 76 000 euros pour le fonctionnement. Une enveloppe de l'État, distribuée *via* une convention ville-département, verse 60 000 euros. La Drac apporte 20 000 euros, destinés exclusivement au centre de ressources. Puis le conseil régional finance à hauteur de 23 000 euros, et enfin le département à hauteur de 8 600 euros.

Aucune aide n'est attribuée relativement à d'autres domaines d'intervention publique que le développement culturel *stricto sensu*, comme la politique de la ville ou l'action éducative. Le collectif ne bénéficie par ailleurs d'aucun financement européen.

Confrontée à l'insuffisance du financement par rapport aux créations de postes qu'elle juge nécessaires pour consolider la structure, l'équipe poursuit sa réflexion en dissociant les budgets propres aux différents services (auxquels elle affecte une part des coûts généraux de fonctionnement), ce qui lui permet d'identifier les financements nécessaires pour équilibrer chacun d'entre eux : locaux de répétitions, centre de ressources/formations, MAO, studio d'enregistrement, salle de concerts, services aux associations, café culturel, soutien aux collaborations. Si l'on prend l'exemple de la diffusion (accueil des concerts associatifs), chaque concert coûte environ 830 euros : les associations participent à hauteur de 230 euros, les recettes du bar couvrent environ 330 euros, le collectif a donc besoin d'un financement complémentaire d'environ 270 euros par concert pour assumer la différence.

Par ailleurs, l'association est assujettie aux impôts commerciaux sur l'ensemble de son activité.

4. L'équipe – les moyens humains

Après une période un peu hasardeuse d'apprentissage du salariat, le collectif est parvenu en 2001 à un « recadrage », avec une nouvelle équipe.

À l'heure actuelle, celle-ci compte quinze salariés, parmi lesquels :

- quatre personnes, recrutées à temps plein sur des contrats classiques (CDI à temps plein, non aidés) : le directeur, l'administrateur, une chargée de communication, un animateur café culturel/locaux de répétitions (en soirée) ;
- trois personnes, en CDI à temps plein sur des postes emplois-jeunes : une animatrice du centre de ressources ; une animatrice café culturel/locaux de répétitions (en journée) ; une personne chargée de l'accueil ;
- deux personnes en CDI (non aidé) à mi-temps : une comptable et un régisseur d'accueil (régie générale) ;
- deux personnes en CEC, à temps plein : un régisseur technique (qui gère aussi les bases de données) ; un formateur sur la station MAO, affecté aussi à la régie technique des concerts ;
- une personne à deux tiers de temps sur un CIE, recrutée pour le service de restauration ;
- deux personnes en CDD : un (temps plein) responsable maintenance/entretien général + animateur café culturel/locaux de répétitions (les *week-ends*) ; un animateur du studio d'enregistrement ;
- en outre, une personne a été recrutée en CES comme permanent du collectif pour des projets inter associatifs.

À l'horizon 2006, les responsables envisagent de consolider les emplois aidés (emplois-jeunes, CEC, CIE) et prévoient de nouvelles créations, en particulier : un temps plein pour la comptabilité ;

un poste de responsable de la formation ; un poste de *webmaster* à mi-temps ; un poste de documentaliste à mi-temps.

Les salaires sont fixés en référence à l'indice de base de la convention collective de l'animation, en tenant compte de l'ancienneté.

Le bénévolat joue un rôle important dans la vie de la structure. On peut distinguer, d'une part, le bénévolat d'administrateur et, d'autre part, le bénévolat mobilisé autour des concerts (assistance technique, *catering*, etc.).

En 2001, l'association a proposé la création de deux types de membres : les membres usagers et les membres actifs, ces derniers étant désireux de s'engager à la fois dans la vie du lieu et dans une réflexion plus vaste sur le secteur des musiques actuelles. Le conseil d'administration joue ainsi un rôle d'interlocuteur dans le dialogue avec les institutions, pour tout ce qui concerne la vie musicale locale.

En ce qui concerne l'organisation des concerts, la présence des bénévoles s'avère plus ou moins importante selon le réseau de l'association qui en est à l'initiative. Il peut s'agir de techniciens du spectacle professionnels qui interviennent à titre amical, de personnes qui acceptent de tenir le bar, de participer au *catering*, etc.

Le recours au programme NSEJ : constituer une équipe de salariés pour faire vivre le lieu

Utilisé comme une aide à la réalisation du projet associatif, le programme NSEJ a contribué à la phase de constitution d'une équipe salariée, nécessaire pour faire vivre le lieu.

Les deux jeunes femmes rencontrées, recrutées l'une au centre de ressources, l'autre au café culturel, avaient toutes deux une expérience associative importante et une étroite familiarité avec la vie musicale locale. Elles avaient aussi, l'une et l'autre, fréquenté le lieu en tant que bénévoles.

Le poste d'« animatrice bar et locaux de répétitions » consiste à faire le matin le ménage des espaces publics, à mettre en place la restauration, puis à tenir le bar et gérer la location des studios de répétitions. Placée « au cœur du lieu », l'animatrice joue un rôle important pour orienter les visiteurs, faire circuler l'information, transmettre les messages, mettre des personnes en relation, favoriser la naissance des projets. Ses horaires actuels (35 heures sur quatre jours) lui permettent aussi de « faire des soirées ».

Outre sa connaissance du milieu musical, la jeune femme avait une formation en lettres. Au cours de son contrat, elle a pu suivre un stage *Excel*, utile pour la gestion des plannings. Musicienne par ailleurs, elle aimerait participer à des formations techniques (son, plateau), mais le souhait s'avère difficile à réaliser, compte tenu de la contrainte de présence auprès du public (tenue du bar). Elle serait intéressée aussi par une formation au montage de projets culturels et envisage plutôt son avenir professionnel dans cette direction : information, aide au projet.

Le poste d'« animatrice-documentaliste et coordinatrice des formations » consiste à gérer le fonds documentaire et la table d'écoute, accueillir le public et l'aider dans ses recherches, réaliser une revue de presse bimensuelle, coordonner les ateliers d'information.

Titulaire par ailleurs d'une maîtrise d'italien, la jeune femme qui occupe ce poste est arrivée en 2001, après un Beatep de médiation du livre et une expérience dans plusieurs projets associatifs (mise en place de lieux de documentation dans les écoles, ou pour les gens du voyage, etc.). Liée au milieu musical, elle a eu connaissance du poste par le bouche à oreille.

Elle travaille en relation étroite avec la chargée de communication, avec les animateurs du café culturel et le gestionnaire de la base de données. Depuis son embauche, elle a suivi des stages sur des logiciels de PAO et va bénéficier prochainement d'une semaine de formation sur la gestion d'un centre de ressources. Elle envisage plutôt son avenir professionnel en lien avec le développement du pôle « formation » au sein du lieu : imaginer des contenus, contacter des intervenants, organiser les

sessions. Cette perspective reste néanmoins conditionnée à l'aboutissement d'éventuelles démarches du collectif pour devenir un organisme de formation agréé.

Pour les trois postes, la convention pluri-annuelle a été obtenue et elle est déjà en vigueur. À terme, la pérennisation des emplois, vitale pour le devenir de la structure, dépend amplement de la négociation engagée avec les pouvoirs publics. Par exemple, le centre de ressources, développé grâce au poste emplois-jeunes, n'est pas un service qui rapporte de l'argent ; en revanche, il est considéré comme un outil de plus en plus indispensable, au centre du projet associatif.

5. Quelles stratégies de développement ?

Il s'agit d'abord de consolider le fonctionnement du lieu tel qu'il a été équipé, ce qui suppose de négocier avec les partenaires publics une augmentation substantielle du budget actuel, de façon à mettre à profit, pleinement, l'investissement réalisé. Une élévation des tarifs proposés pour les différents services n'est pas à l'ordre du jour, dans la mesure où elle dénaturerait le projet associatif.

En termes de développement d'activité et de perspectives pour l'avenir, plusieurs pistes sont envisagées, à titre de projet ou à l'état de réflexion, par tel ou tel membre du collectif, telles que :

- contribuer à l'analyse du secteur, axe inscrit dans le projet culturel mais resté pour le moment lettre morte : par la connaissance qu'il a accumulée sur le secteur, le collectif paraît bien placé pour remplir ce rôle, à condition qu'il lui soit reconnu ;
- développer l'aspect professionnalisant de la formation, à travers des modules plus longs : cela supposerait d'obtenir un agrément et éventuellement de s'associer avec d'autres partenaires, mais permettrait de combler une lacune manifeste sur la région ;
- mettre en service un véritable espace « culture multimédia » ;
- aller plus loin dans l'organisation de scènes ouvertes, provoquer davantage d'occasions de rencontres entre groupes, entre publics différents, pour œuvrer au décroisement du milieu musical en utilisant les potentialités du lieu ;
- réfléchir à la dimension « éducation populaire », importante de fait dans l'activité du lieu mais insuffisamment reconnue ;
- promouvoir la création d'un statut amateur, afin de donner une existence légale à l'organisation de petits concerts (jusqu'ici la loi statue seulement sur l'emploi de musiciens professionnels), activité nécessaire à la vie du milieu musical ainsi qu'aux possibilités de passage de la pratique amateur à la pratique professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

BRAUDEL F., 1979, *Civilisation matérielle. Économie et Capitalisme*, Armand Colin.

BUREAU M.-C., 2001, *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Document de travail CEE, n° 8.

LAVILLE J.-L. (dir.), 1994, *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Desclée de Brouwer.

LIPIETZ A., 1999, *L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, Cepremap.

SIMONIN B., BLUM O., GOMEL B., SCHMIDT N., 1996, *Les usages du contrat emploi-solidarité dans le domaine culturel*, Ministère de la Culture, Département des études et de la prospective (Observatoire de l'emploi culturel).

SIMONIN B., BUREAU M.C, GOMEL B., IEHL C., LE DANTEC E., LEYMARIE C., SCHMIDT N., 2001, *Les emplois-jeunes dans la culture : usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, collection « Questions de culture », la Documentation française.

VERSCHAVE F. X, 1994, *Libres leçons de Braudel. Passerelles pour une société non excluante*, Syros.

COLIN B., de LARMINAT L., BOURON G., LARDIERE E., *Consolidation des NSEJ dans les réseaux musiques actuelles*, Rapport final, Opale, novembre 2003.

ANNEXE 1

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE OPALE

Une enquête a été menée en 2003, par l'association Opale (Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises), auprès des cinq réseaux de musiques actuelles signataires de la convention « Promotion de l'Emploi », à l'issue du programme NSEJ : Fédération nationale des écoles d'influence jazz et musiques actuelles (Fnejma), Association des festivals innovants en jazz et musiques actuelles (Afijsma), Fédération des scènes de jazz, réseau Chaînon, Fédurok. Cette étude⁵⁴ avait pour objet de présenter un état des lieux de l'économie et de l'emploi dans le secteur. Ce recueil de données quantitatives ainsi réalisé a permis, d'une part, de communiquer des informations sur le secteur auprès des structures concernées ainsi auprès de l'ensemble des acteurs culturels ; d'autre part, de proposer des pistes d'analyse pour la pérennisation des emplois-jeunes et, plus généralement, pour le fonctionnement du secteur.

Les résultats portent sur cent soixante-dix associations : les structures adhérentes des cinq réseaux concernés ou ayant répondu à l'enquête par l'intermédiaire d'un questionnaire diffusé sur le site Internet. En définitive, cent cinquante employeurs ont été enquêtés ; 70 % des associations des réseaux s'étaient impliquées dans le programme NSEJ.

1. ACTIVITÉS

Les associations, d'une moyenne d'âge de 14 ans, ont réuni plus d'un million d'entrées spectateurs dans les salles et les festivals. 45 000 heures de répétitions, libres ou accompagnées, ont été réalisées dans les structures.

2. EMPLOI ET FONCTIONS

Dans les associations concernées, les emplois-jeunes représentent 41 % des effectifs salariés permanents des associations enquêtées, soit 373 postes sur 908.

Les CDI représentent plus des deux tiers des contrats signés par les emplois-jeunes.

Les salariés en emplois-jeunes ont 27 ans, et travaillent en moyenne depuis trois ans dans l'association.

Ils se répartissent en 37 % de femmes et 63 % d'hommes. Ils sont titulaires en majorité de diplômes de niveaux « bac + 2 » ou « bac + 3 » et perçoivent des salaires équivalents à 1,1 Smic.

Les missions remplies par les emplois-jeunes se partagent, globalement, entre production, 55 %, et structuration, 45 % (tableau 1). Dans l'un ou l'autre de ces deux types d'activité, les missions dominantes ou secondaires consacrées à l'accompagnement des pratiques et des projets représentent 39 % de leurs fonctions.

⁵⁴ Cf. Colin, de Larminat, Bouron, Lardière, 2003.

Tableau 1 : Missions des emplois-jeunes

Tâches	%
Production	55
Dont - <i>accompagnement répétitions</i>	19
- <i>aide aux projets, centres ressources, action éducative</i>	16
- <i>régie</i>	8
- <i>programmation</i>	7
- <i>NTIC</i>	5
Structuration association	45
dont - <i>communication, relations avec publics et partenaires</i>	27
- <i>gestion, administration</i>	18
Total	100

3. BUDGET

L'ensemble du secteur représente un poids économique de près de 52 millions d'euros. Le budget moyen annuel est de 352 Keuros par association. Il associe, dans des proportions variées, des ressources propres, un soutien de l'État et des financements par les collectivités territoriales. La part des ressources propres représente 38 % sur l'ensemble des réseaux (tableau 2), oscillant entre 25 % (Afijma) et 59 % (Fnejma), celle de l'État varie entre 7 et 18 %, tandis que les collectivités territoriales financent entre 19 et 44 % du budget.

Tableau 2 : Provenance des ressources
(estimation sur l'ensemble des structures – chiffres arrondis)

Type de ressources	Millions euros	%
Ressources propres	20	38
Collectivités	18	35
dont - <i>villes</i>	11	21
- <i>communautés</i>	0,5	1
- <i>départements</i>	3,5	7
- <i>régions</i>	3	6
État	13	25
dont - <i>culture</i>	6	11
- <i>politique de la ville</i>	1	2
- <i>subventions diverses</i>	1	2
- <i>aides à l'emploi</i>	5	10
Autres apports et divers	1	2
Total général	52	100

Dans une « conclusion prospective », les cinq réseaux signataires mettent en avant plusieurs observations :

Il existe de nombreuses autres structures de musiques actuelles hors réseaux, sous représentées dans l'échantillon ; elles sont plus jeunes, plus rurales, disposent de faibles budgets et un tiers d'entre elles a pour seuls salariés des emplois-jeunes. Le nombre d'EJ dans le secteur serait donc plus élevé que celui estimé généralement.

La consolidation des emplois-jeunes n'est pas à envisager comme un simple remplacement des aides de l'État. Des ressources complémentaires sont nécessaires afin de mieux rémunérer les salariés sortant du dispositif NSEJ.

Les activités réalisées par les structures correspondent à des missions de « service public de la culture ». Les structures étant arrivées à un niveau maximum, d'une part, d'autofinancement, d'autre part, de diversification, des interventions publiques s'avèrent indispensables afin de conserver l'emploi, à commencer par le financement des mesures de consolidation à la sortie du dispositif NSEJ. Parmi les financements complémentaires directs, des « Fonjep cultures » peuvent être envisagés.

Une perspective pour le secteur des musiques actuelles est de s'impliquer dans les DLA (dispositifs locaux d'accompagnement), qui ont pour objectif de professionnaliser les structures associatives ; c'est un type de démarche qui répondrait aux besoins du secteur. Enfin, un engagement des organisations professionnelles s'avère nécessaire au niveau régional, compte tenu de l'organisation déconcentrée de la gestion des sorties du dispositif NSEJ et des perspectives de décentralisation.

ANNEXE 2

TRAME COMMUNE POUR LA RÉDACTION DES MONOGRAPHIES

Le but de cette trame, proposée pour la rédaction des monographies, était de permettre une lecture comparative, de façon à pouvoir dégager ce qui est commun aux associations et ce qui les différencie, tant dans leur fonctionnement global que dans leur mode de recours au programme NSEJ.

1. ORIGINE ET HISTOIRE DU PROJET ASSOCIATIF

À qui revient l'initiative du projet associatif ? *En particulier : s'agit-il plutôt d'un projet individuel ou collectif ? Y a-t-il eu une incitation institutionnelle, municipale ou autre ?*

Quelle était la finalité initiale ? *Par exemple : diffusion d'une esthétique musicale particulière, développement culturel local, etc. ? Évolution de cette finalité ?*

Quelles sont, pour ses membres, les phases importantes et les événements marquants dans l'histoire de l'association ?

2. LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS PAR LESQUELLES S'EXPRIME LE PROJET ASSOCIATIF

Décrire les différentes activités assurées par l'association : gestion d'un lieu, organisation de concerts, activités autour des concerts (résidences, *master* classes, répétitions ouvertes, interventions en milieu scolaire, etc.), formation, conseil artistique, distribution de disques, accompagnement de groupes, organisation de festivals ou autres manifestations, mission d'animation et de coordination sur un territoire, etc.

En précisant la régularité et l'importance de ces activités par rapport à la vie de l'association, ainsi que leur rayonnement territorial.

3. L'ÉCONOMIE DE LA STRUCTURE

Analyse de la structure du budget, en la reliant aux différentes activités qui composent la vie associative.

Situer l'association par rapport à son réseau (ou à d'autres points de référence ?).

Spécificités éventuelles dans le rapport aux institutions, ou la dépendance à l'égard des fluctuations politiques.

Tendances récentes dans l'évolution du budget.

Régime fiscal. Problèmes éventuels de statut. Position par rapport au débat lancé par U-Fisc.

4. L'ÉQUIPE – LES MOYENS HUMAINS

Combien y a-t-il de salariés ? Depuis quand ? Sur quel type de contrat ?

Quelle est la répartition des tâches entre eux ?

Peut-on caractériser le bénévolat : importance du bénévolat, âge et situation professionnelle des bénévoles, degré d'engagement, nature des tâches, mode de coordination, tendances ?

Composition et rôle du CA.

Peut-on qualifier le rapport employeur-salarié ? Y a-t-il des « salariés bénévoles » (compte-t-on les heures de travail) ? Référence à une convention collective ?

Le recours au programme NSEJ : quel mode d'usage du programme ? Contenu et évolution du (des) poste (s) ? Parcours antérieur du (des) jeune (s) ? Formation, validation des acquis ? Perspectives au sein de l'association ou ailleurs ? Degré de dépendance, actuelle et future, de la structure par rapport aux postes emplois-jeunes ? Éventuels problèmes de qualité des services développés par les emplois-jeunes et moyens envisagés pour y remédier ?

Choix du mode de pérennisation des EJ : épargne consolidée ou conventionnement pluri-annuel ?

Évaluation de l'apport des postes emplois-jeunes : par les membres de l'association ? (le cas échéant) par les partenaires locaux ?

5. QUELLES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT ?

Lien entre perspectives de pérennisation des emplois et stratégies de développement de l'association ?

Quelles sont les différentes stratégies de développement envisagées, ou déjà engagées ?

Augmentation des ressources propres ? *Si oui, comment ?*

Diversification des activités ? *Lesquelles ? Est-ce que cela peut contraindre à créer une nouvelle structure ? Pourquoi ?*

Développement de l'action territorialisée : *quel territoire ? Quel financement ?*

Recherche de nouveaux partenaires : *sponsoring ? Partenaires européens ? etc.*

Autres perspectives envisagées ?

Les stratégies de développement écartées : pourquoi ?

ANNEXE 3

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MONOGRAPHIES

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
Monographie 1 : Une Smac en Ariège	Ouverture en 1989 en zone rurale. Initiative privée et fonds personnels au départ puis intervention Drac et collectivités locales pour aboutir à une Smac. Reconnaissance comme pôle « musiques actuelles » structurant sur le département.	Organisation de concerts en tous genres et pour tous âges ; découverte d'artistes, certains aujourd'hui renommés. Actions d'initiations techniques et administratives et envers les milieux scolaires. Rôle d'intégration sociale.	Budget : 58 000 euros ; 20 % de ressources propres ; subventions : région, département, Drac. Label Smac. Adhésion à des réseaux locaux et nationaux.	2 salariés en contrat emplois-jeunes : 1 médiateur culturel et artistique ; 1 concepteur médiatique pour l'administration et la communication. Manque d'un gestionnaire. Pérennisation EJ : conventionnement pluri-annuel. Bénévoles réguliers avec des fonctions déterminées.	Recherche de financements publics, notamment vers la communauté de communes et contrat de pays ; rénovation prévue des locaux, bâtiments (accueil, salles, bureaux...) Incertitude sur la pérennité des emplois. Une alternative : l'organisation de spectacles hors réglementation.
Monographie 2 : Un grand espace de musiques amplifiées en Rhône-Alpes	En 1993, projet municipal de création d'un lieu culturel, principalement musical, à l'emplacement d'une MJC fermée ; ouverture en 1998 d'une nouvelle structure dans la continuité d'une tradition locale et historique d'éducation populaire.	5 missions : - vie associative ; - lieux de répétitions de groupes ; - information et documentation ; - formations ; - création et diffusion de spectacles.	Budget : 1,2 million euros ; 1/3 d'autofinancement ; subventions des collectivités locales, de partenaires privés, des sociétés d'auteur. Projet pilote pour la région.	13 salariés : - 1 directeur ; - 6 postes d'encadrement et de maîtrise ; - 6 EJ : 4 régisseurs de studios, 1 agent information et accueil, 1 médiateur de production musicale. Pérennisation des EJ : épargne consolidée. Bénévoles : en appui des salariés.	Orientation vers des financements par la communauté d'agglomération ; nécessité de trouver de nouvelles activités (la formation) ; possibilités de développement économique culturel local et extra local. Départ prévu du directeur : problème de relations avec l'agglomération.

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
Monographie 3 : Un festival de jazz en Bourgo-gne	Volonté individuelle de développer un festival de jazz, dans les années 1980, sans projet associatif au départ. En 1993-1994, mise en place d'une action territoriale annuelle avec soutien des collectivités territoriales et de l'État ; création d'un centre régional de ressources. Cœur du projet : soutien aux musiques créatives.	Diffusion : festival annuel de jazz, avec identité esthétique bien affirmée. Action culturelle : sensibilisation, résidences d'artistes, actions en milieu scolaires. Nombreux partenariats avec des acteurs culturels locaux.	Budget festival 2003 : 500 000 euros, dont 50 % pour le projet artistique ; 15 à 20 % de recettes propres. Financeurs publics (collectivités territoriales, Drac) et privés (sociétés civiles, entreprises). Public « classique d'établissement culturel » et noyau dur de spécialistes.	- directeur et assistante de direction : détachés sur le festival ; - un intermittent chargé de production ; - 1 salariée en emplois-jeunes : responsable de l'information et de l'action culturelle ; (plus une chargée de développement au centre de ressources et publications.) Pérennisation par l'épargne consolidée. Pas de bénévolat.	Incertitude sur les financements publics à venir. Projet d'ouvrir le festival à d'autres esthétiques et disciplines artistiques (danse, cirque, musique contemporaine). Recherche d'autres partenariats auprès d'acteurs culturels et de sources de financements européens.
Monographie 4 : Un festival de jazz en Langue-doc-Roussillon	Création en 1985, dans une grande ville de la région, d'une association pour programmer des artistes locaux et créer des événements. En 1989, création d'un festival de jazz, qui prend de l'ampleur avec les années.	Activités organisées à un niveau local (micro-région autour du département) et à un niveau européen : - diffusion (festival, saison) ; - conseil artistique et animation urbaine ; - coordination européenne.	Budget 2002 : 320 000 euros ; ressources propres : 35 %. Financements publics : Drac principalement puis collectivités territoriales.	- 2 intermittents : direction artistique et coordination technique ; - CDD : assistance technique. - un poste ¾ temps comptabilité - 2 contrats emplois-jeunes, pour l'administration et pour la communication. Pérennisation des emplois-jeunes par convention pluri-annuelle. Équipe d'une vingtaine de bénévoles.	Objectif de stabilisation des 4 emplois actuels. Incertitude sur l'avenir des financements publics ; interrogations sur les perspectives d'augmentation des ressources propres. Possibilité de diversifier les activités, de développer les prestations de services. Divers autres projets envisagés : animation urbaine, manifestations en lien avec le patrimoine local, participation à des projets européens...

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
Monographie 5 : Un festival de jazz dans les Hautes-Pyrénées	Création d'une association en 1990 par un petit groupe d'amateurs de jazz et proposition de création d'un festival dans une station touristique.	Organisation d'un festival annuel. Proposition de musiques de différentes tendances, pour une programmation exigeante et cohérente. Vie associative très développée ; très forte implication personnelle des responsables de la structure.	Budget stable depuis 3 ans : 175 000 euros. Recettes propres : 15 % ; subventions collectivités locales : 55 % ; financement organismes professionnels : 19 % ; partenariats privés : 12 %. Frais artistiques : 55 % des dépenses.	2 salariés : 1 administratrice, à temps partiel ; 1 agent de développement culturel en contrat emplois-jeunes. Bénévolat indispensable : 200 adhérents (festivaliers et bénévoles) ; noyau dur de neuf bénévoles ; le travail des dirigeants bénévoles équivaut à plus d'un poste à plein temps.	Se spécialiser ? Mener des projets en commun avec d'autres municipalités ou associations. Travailler avec des structures de type scène nationale. Travailler davantage la communication et mener des actions de sensibilisation. Organiser une saison.
Monographie 6 : Un club de jazz en Provence	Création en 1989 par quelques amateurs de jazz d'un lieu de diffusion « proche » par sa localisation et son esthétique. À partir de 1993, un lieu de concert est fourni par la municipalité ; quand elle passe à l'extrême droite en 1997, repli sur ce lieu pour l'association. Reprise des activités en partenariat avec la ville depuis 2002.	Création d'un lieu de diffusion « de proximité » pour transmettre le goût du jazz au plus grand nombre. Activités : - diffusion ; - formation ; - action en milieu scolaire ; - animation urbaine.	Budget 2002 : 120 000 euros (prévision 2003 : 150 000 euros) ; ressources propres : 25 % ; seule activité en équilibre : la formation. Financements publics : les collectivités locales. Adhérents : environ 500.	3 salariées en emplois aidés : - secrétaire comptable, en contrat emploi consolidé ; - secrétaire administrative, en contrat emploi-solidarité ; - chargée de communication, en contrat emplois-jeunes, dont la pérennisation est envisagée par convention pluri-annuelle. Bénévolat important : administratif et activité associative.	Objectif de consolidation de la structure en créant des emplois permanents, notamment avec l'aide de la région. Projet de développement, tout en restant à l'échelle humaine. Nombreux autres projets : résidences au théâtre ; décloisonnement artistique ; cycle cinéma et jazz ; conférences et expositions.

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
Monographie 7 : Un club de jazz dans une ville du Centre	Création dans les années 1980 par des amateurs de musique d'une association de diffusion de spectacles. Projet à caractère politique : associer la culture à la vie de la cité et offrir un maximum de qualité dans la proximité. Création d'une fédération des scènes de jazz dans les années 90.	Activités : - diffusion ; - formation ; - action locale ; - un peu de distribution. Missions territoriales en 1995 : coordination et développement du jazz sur la région ; décentralisation sur le département.	Budget 2002 : 600 000 euros ; chiffre d'affaires : 25 % du budget, dont 2/3 des prestations spectacles dans le cadre de la mission régionale. Séparation mission régionale et lieu de diffusion. Volonté de diversification des publics du jazz.	5 salariés permanents : - le fondateur, chargé du développement politique de projets ; - le directeur artistique - un poste en gestion et comptabilité ; - 2 salariés en emplois-jeunes : régisseur ; administratrice. Pérennisation des emplois-jeunes : prévue, par subventions publiques. Bénévolat : important, puis en diminution ; reprise ensuite, tout en restant périphérique.	Objectif de remplir des missions culturelles sur un territoire. Développement d'activités autour des concerts, avec l'ensemble des acteurs locaux : <i>master classes</i> , résidences d'artistes... Projet d'aménagement d'une nouvelle salle.
Monographie 8 : Un projet de Smac en Rhône-Alpes	Création d'un pôle « musiques actuelles » en 1995 au sein d'une structure socioculturelle installée dans un secteur relevant de la politique de la ville ; projet de passage du pôle en Smac et constitution d'une entité autonome.	Programmation ; accompagnement de groupes ; production et création ; sensibilisation aux pratiques artistiques ; volet à caractère social.	Budget : 75 000 euros, soit 10% du budget de la structure socioculturelle ; autonomie financière du pôle « musiques actuelles ».	Pôle « musiques actuelles » : 1 directeur ; 1 chargée de communication en contrat emplois-jeunes ; entrée prochaine d'un autre salarié en CEJ (déjà animateur) sur des projets en informatique. Bénévolat important.	Grand projet de rénovation de quartier. Projet de constitution d'une Smac travaillant avec les équipements culturels de la ville. Puis orientation vers la création, sur le territoire de la communauté de communes, d'une cité de la musique intégrant l'école de musique, un auditorium, la Smac.

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
Monographie 9 : Un lieu dédié à la chanson en milieu rural	Projet d'animation en milieu rural, à l'initiative de quelques personnes. Années 80 : ateliers et programmations de spectacles. Années 90 : développement et élargissement des activités, obtention du label Smac. Années 2000 : signature d'un contrat régional d'activité culturelle et artistique « chanson » pour une mission régionale de trois ans.	Activités : - diffusion ; - résidences d'artistes ; - formation des jeunes et action en milieu scolaire ; - animation territoriale. Mission régionale : reproduction des activités réalisées localement dans les 6 départements de la région	Budget du lieu : 150 000 euros ; ressources propres : 1/3. Principal financeur public : la région, 160 000 euros. Autres financements : Drac, aide en augmentation ; Sacem ; mécénat. Convention en négociation avec la municipalité.	3 salariés : - directeur, à temps complet ; - comptable, à temps partiel ; - agent de développement culturel, contrat emplois-jeunes ; pérennisation par épargne consolidée. Bénévolat : essentiel depuis la création ; coïncide actuellement avec le conseil d'administration.	Objectif de consolidation des emplois avec l'ensemble des collectivités territoriales. Idée de développer le mécénat en créant un club d'entreprises.
Monographie 10 : Un festival pluridisciplinaire en Mayenne	Projet de deux amateurs de musique de créer une saison culturelle en milieu rural ; puis organisation d'un festival annuel à partir de 1998. Passage de bénévolat à salariat.	Festival pluridisciplinaire : concerts, théâtre de rue, décoration (peinture, sculpture, éclairage...), scénographie ; très bonne implantation locale de la manifestation. Autres activités pendant l'année, concerts, ateliers de décoration...	Budget du festival : 380 000 euros. En 5 ans : budget multiplié par 10 ; fréquentation multipliée par 4. Autofinancement à 90 %. Forts déficits les deux dernières années.	2 salariés en contrat aidé : - agent de développement culturel, en contrat emplois-jeunes, pérennisé jusqu'en 2006 par épargne consolidée ; - régisseur, en CIE ; projet de passage en poste Fonjep. Très fort bénévolat : 350 bénévoles durant le festival. Conseil d'administration très investi dans l'association.	Nécessité de trouver des financements, publics et privés ; objectif de passer à 25 ou 30 % de ressources publiques. Soutien accru du conseil général et du conseil régional. Développement de la communication. Idée de créer un équipement à usages multiples (salles pour spectacles et expositions, centre de ressources, résidences...).

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
<p>Monographie 11 :</p> <p>Une entreprise militante de promotion musicale en Rhône-Alpes</p>	<p>Ouverture en 1995 d'une salle de répétitions par un groupe de musiciens et de techniciens, dans un esprit militant.</p> <p>À partir de 1998, très fort développement des activités et services : organisation de concerts, de tour-management, de festival ; création d'un label, etc.</p>	<p>5 grands types d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - production phonographique ; - organisation d'événements ; - services aux groupes adhérents ; - services au public ; - action citoyenne. 	<p>Budget 2002 : 720 000 euros dont 500 000 venant du secteur disque ; financement public : 5 %.</p> <p>Catalogue de 120 titres, soit un patrimoine de 4 millions euros ;</p> <p>bénéfices finançant des activités non rentables ;</p> <p>soutien très fort des adhérents, artistes, etc.</p> <p>Coopération informelle avec d'autres structures.</p>	<p>1^{er} salarié permanent en contrat emplois-jeunes en 1999, sur poste polyvalent ;</p> <p>2^e <i>emploi-jeune</i> en 2001 pour l'activité informatique et multimédia ; création de 4 postes en 2003. En tout, une trentaine de personnes, permanents ou intermittents, vivent de la structure.</p> <p>Bénévolat régulier (administratifs et techniciens) et occasionnel (festival).</p>	<p>Année de pause prévue en 2004 après la très forte croissance ; renforcement de l'activité discographique et projet de création d'une revue ; développement ou resserrement des activités selon les besoins.</p> <p>Projet de créer à moyen terme un grand centre autogéré dans le secteur des musiques électroniques (locaux de répétitions, logements, centre de ressources, salle de concert...).</p>
<p>Monographie 12 :</p> <p>Une scène de musiques actuelles/amplifiées en Bourgogne</p>	<p>Ouverture en 1992 d'un lieu socioculturel sur l'initiative d'une municipalité puis création et développement d'une Smac ; création d'équipements culturels, sportifs, etc.</p> <p>Passage d'une structure à caractère social à un projet artistique et culturel.</p>	<p>3 activités principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - équipement de diffusion de spectacles vivants ; - espace musiques actuelles (EMA), locaux de répétitions, centre de ressources, etc. ; - espace « culture multimédia » (ECM) : support technique aux groupes musicaux ; consultation Internet... 	<p>Budget 2003 : 750 000 euros ; autofinancement : 45 %.</p> <p>Nombreux partenariats publics et privés (établissements culturels, salles de spectacles, établissements scolaires, marchands de disques...).</p> <p>Idée de monter une SARL à l'ECM.</p>	<p>11 salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 administrateur ; - 1 CIE en communication ; - 1 responsable EMA ; - 1 chef de projet ECM ; - 1 responsable diffusion musicale ; - 1 responsable promotion ; - 1 chargé d'entretien, CEC <p>- 4 salariés en emplois-jeunes : directeur ; responsable accueil et Internet ; régisseur technique ; responsable centre de ressources.</p> <p>Bénévolat important.</p>	<p>Recherche de financements publics et privés et dans d'autres domaines que la culture (Éducation nationale, Jeunesse et Sports, Environnement, Santé...).</p> <p>Augmenter les ressources propres sur certaines activités.</p> <p>Travailler à une meilleure représentativité du secteur.</p> <p>Possibilité d'ouvrir une nouvelle salle.</p>

Caractéristiques Structures	Origine et histoire du projet associatif	Activités exprimant le projet associatif	Économie de la structure	Équipe, moyens humains	Stratégies de développement
<p>Monographie 13 :</p> <p>Un lieu au service des musiciens en Bretagne</p>	<p>À l'initiative d'un collectif d'associations fédérant les scènes musicales rennaises, ouverture en 1998 d'un lieu au service des musiciens, toutes esthétiques confondues et dans un esprit militant.</p> <p>Participation en 2001 à la création d'une fédération régionale des pôles de musiques actuelles.</p> <p>Développement des activités avec l'idée de faire émerger un milieu musical diversifié.</p>	<p>Activités réalisées dans un esprit de services individuels et collectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - café culturel, avec espace Internet, lieu d'écoute, animations... ; - aide à la création ; - centre de ressources et ateliers d'information et de formation ; - aide à la diffusion ; - aide logistique aux associations. 	<p>Budget 2002 : 420 000 euros ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 35 % de ressources propres ; - masse salariale : 3/4 des charges d'exploitation. <p>Financeurs publics : la ville en premier, puis l'État, la Drac, les collectivités locales.</p> <p>Dissociation des budgets de chaque activité pour identifier et équilibrer les dépenses respectives.</p>	<p>15 salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 postes en CDI : directeur ; administrateur ; chargée de communication ; animateur café culturel et locaux de répétitions ; - 3 CEJ en CDI : animatrice centre de ressources ; animatrice café culturel et locaux de répétitions ; une chargée d'accueil ; - 2 CDI à mi-temps : comptable ; régisseur ; - 2 CEC plein temps : régisseur technique ; formateur MAO ; - 1 CIE en restauration ; - 2 CDD : responsable maintenance ; animateur studio enregistrement ; - 1 CES sur projets inter associatifs. <p>Pérennisation des CEJ par convention pluri-annuelle.</p>	<p>Objectif de consolidation du lieu en négociant avec les partenaires publics une forte augmentation du budget actuel.</p> <p>Projets ou hypothèses de développement d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse du secteur ; - professionnalisation de la formation ; - création d'un espace culturel multimédia ; - accroissement des rencontres entre esthétiques musicales et entre publics ; - meilleure reconnaissance du caractère « éducation populaire » du lieu ; - promotion de la création d'un statut d'amateur.

ANNEXE 4

LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

Adami	[Société civile pour] l'Administration des droits des artistes et musiciens interprètes
Afdas	[Fonds] d'Assurance formation des activités du spectacle
Afilma	Association des festivals innovants en jazz et musiques actuelles
Ajmi	Association pour le jazz et les musiques improvisées
Arsec	Association régionale de soutien aux entreprises culturelles
Bafa	Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur
Beatep	Brevet d'État d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse
Caf	Caisse d'allocations familiales
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CEC	Contrat emploi consolidé
CEJ	Contrat emplois-jeunes
CES	Contrat emploi-solidarité
CEV	Contrat emploi-ville
CIE	Contrat initiative-emploi
Cif	Congé individuel de formation
Cnasea	Centre national pour l'aménagement des structures d'exploitation agricoles (chargé de la gestion administrative du dispositif NSEJ)
CNV	Centre national de la chanson, des variétés et du jazz
Crica	Contrat régional d'initiative culturelle et artistique
Ddass	Direction départementale des Affaires sanitaires et sociales
DDJS	Direction départementale de la Jeunesse et des Sports
DLA	Dispositifs locaux d'accompagnement
DMDTS	Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles
Drac	Direction régionale des Affaires culturelles
Fasild	Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations
FCM	Fonds pour la création musicale
Fonjep	Fonds de coopération pour la jeunesse et l'éducation populaire
Fnejma	Fédération nationale des écoles d'influence jazz et musiques actuelles
Fol	Fédération des œuvres laïques
FSE	Fonds social européen
GIE	Groupement d'intérêt économique

IFA	Impôt forfaitaire annuel
IS	Impôt sur les sociétés
Irma	[Centre d'] Information et de ressources pour les musiques actuelles
MAO	Musique assistée par ordinateur
MJC	Maison des jeunes et de la culture
NSEJ	Nouveaux services–Emplois jeunes
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONJ	Orchestre national de jazz
Opale	Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises
Pac (classe à)	(Classe à) Projet artistique et culturel
PAO	Publication assistée par ordinateur
Sacem	Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique
Scop	Société coopérative
Smac	Scène de musiques actuelles
Spedidam	Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes de la musique et de la danse
Syndeac	Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles
Tecmo	<i>Trans European Creative Music Organizers</i>

NUMEROS DEJA PARUS :
(téléchargeables à partir du site
<http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 16** *La Stratégie européenne pour l'emploi : genèse, coordination communautaire et diversité nationale*
JEAN-CLAUDE BARBIER, avec la contribution de NDONGO SAMBA SYLLA
octobre 2004
- N° 15** *Compétition généralisée, déclassement et conversions politiques. Les effets différentiels de la crise dans la sidérurgie et dans la haute technologie*
GABRIELLE BALAZS, JEAN-PIERRE FAGUER, PIERRE RIMBERT
septembre 2004
- N° 14** *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux*
BRUNO COURAULT, ÉMILIE BOURLIER, PHILIPPE TROUVE
septembre 2004
- N° 13** *Expérience professionnelle et relations de service. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2002)*
CREAPT-EPHE
décembre 2003
- N° 12** *Des standards nationaux à l'épreuve d'internet. Sites et offres d'emploi en France, Espagne et en Grande-Bretagne*
EMMANUELLE MARCHAL, GERALDINE RIEUCAU, DIDIER TORNY
septembre 2003
- N° 11** *Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail. Pré-enquête sur la constitution d'une base de données de contrats de travail*
MYRIAM BERNARDI, CHRISTIAN BESSY, CAMILLE CHASERANT, FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY, EMMANUELLE MARCHAL
juillet 2003
- N° 10** *Conventions et institutions du travail*
CHRISTIAN BESSY
mars 2003
- N° 09** *Opinions, attitudes et aspirations des familles vis-à-vis de la politique familiale en France*
MARIE-THERESE LETABLIER, SOPHIE PENNEC, OLIVIER BÜTTNER
janvier 2003
- N° 08** *Les acquis des opérateurs durant leur parcours professionnel. Actes du séminaire **Vieillesse et Travail** (mai 2001).*
CREAPT-EPHE
décembre 2002
- N° 07** *La Stratégie européenne pour l'emploi : les représentations des acteurs en France*
JEAN-CLAUDE BARBIER, NDONGO SAMBA SYLLA
octobre 2002
- N° 06** *Actes du séminaire **Travail, citoyenneté et intégration sociale** (année 2000)*
CECILE BARON, PATRICK NIVOLLE
octobre 2002

N° 05 *Marchés financiers et licenciements*

TRISTAN BOYER

septembre 2002

N° 04 *La mise en œuvre du programme objectif 3 du Fonds social européen. Contribution aux réalisations, aux résultats et à l'impact du programme en France*

JEAN-CLAUDE BARBIER, avec l'aide de Saïd Adjerad, Olivia Blum, Angelina Brygoo, Coralie Pérez, Claude Rack, Françoise Tarquis

juin 2002

N° 03 *Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000*

EMMANUELLE MARCHAL, DIDIER TORNAY

avril 2002

N° 02 *L'action publique face aux transformations de la famille en France*

OLIVIER BÜTTNER, MARIE-THERÈSE LETABLIÈRE, SOPHIE PENNEC, avec la collaboration de Sophie Bontemps et Martine Lurol

février 2002

N° 01 *Les institutions locales et le programme « emplois-jeunes » dans les activités culturelles et socioculturelles*

BERNARD SIMONIN, MARIE-CHRISTINE BUREAU, CORINNE IEHL, BERNARD GOMEL, ELIANE LE DANTEC, VINCENT LEMAITRE, COLETTE LEYMARIE, NICOLAS SCHMIDT

janvier 2002