

Financer son projet culturel

Méthode de recherche
de financements



DOSSIER
d'EXPERTS



Philippe Barthélemy

territorial éditions

Financer son projet culturel

Méthode de recherche de financements



Philippe Barthélemy

Directeur des études de l'Agence européenne
de management culturel (AEMC)

territorial éditions

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex
Tél.: 04 76 65 87 17 - Fax: 04 76 05 01 63

Retrouvez tous nos ouvrages sur www.territorial-editions.fr

**DOSSIER
d'EXPERTS**

Référence DE 716
Août 2018



**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple!

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-1458-7

ISBN version numérique: 978-2-8186-1459-4

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Septembre 2018

Dépôt légal à parution

Sommaire



Avant-propos	p.5
--------------------	-----

Partie 1



Principes directeurs

Chapitre I

Projet culturel et méthodologie de recherche de financements	p.9
--------------------------------------------------------------------	-----

A - La place de la recherche de financements dans les différentes phases de montage d'un projet culturel	p.9
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

B - Le choix de la structure porteuse du projet culturel	p.10
----------------------------------------------------------------	------

Chapitre II

Les différentes ressources d'un projet culturel	p.12
-------------------------------------------------------	------

A - La capacité interne de financement de la structure porteuse du projet culturel	p.12
------------------------------------------------------------------------------------------	------

B - La capacité externe de financement liée à l'exploitation du projet culturel	p.13
---------------------------------------------------------------------------------------	------

1. La billetterie	p.13
-------------------------	------

2. Les produits environnants	p.14
------------------------------------	------

Chapitre III

Les subventions	p.16
-----------------------	------

A - Caractères et limites	p.16
---------------------------------	------

1. Définition	p.16
---------------------	------

2. Les bénéficiaires	p.17
----------------------------	------

3. Le caractère des subventions	p.17
---------------------------------------	------

4. La typologie des subventions	p.18
---------------------------------------	------

5. Les limites	p.19
----------------------	------

B - Les critères d'éligibilité	p.25
--------------------------------------	------

Partie 2



Les sources de financement

Chapitre I

Les financements publics	p.29
--------------------------------	------

A - Les financements européens	p.29
--------------------------------------	------

1. Le programme-cadre Culture	p.29
-------------------------------------	------

2. Les fonds structurels	p.39
--------------------------------	------

B - Les financements publics nationaux	p.40
----------------------------------------------	------

1. Les communes	p.41
-----------------------	------

2. L'intercommunalité	p.42
-----------------------------	------

3. Les départements	p.44
---------------------------	------

4. Les régions	p.60
----------------------	------

5. Les Drac	p.64
-------------------	------

Chapitre II

Les financements privés	p.69
A - Le mécénat	p.69
1. Mécénat et parrainage	p.69
2. Les structures bénéficiaires du mécénat	p.71
3. Les différentes formes du mécénat	p.76
4. Les activités	p.76
5. Les mécènes	p.77
6. Identifier les mécènes potentiels par rapport à son projet	p.79
7. Les relations avec le mécène	p.80
B - Les organismes professionnels	p.81

Partie 3

Le montage d'un dossier de demande de subvention

Chapitre I

Le dossier de demande de subvention	p.87
A - La page de couverture	p.91
B - Le sommaire	p.92

Chapitre II

Le dossier intermédiaire et le dossier de conclusion	p.101
-------------------------------------------------------------------	-------

Partie 4

Abécédaire du financement d'un projet culturel

Les financements des projets culturels traversent une zone de forte turbulence !

La situation semble s'assombrir pour nombre de porteurs de projets. Au-delà d'une crise économique et sociale qui tarde à se terminer et qui participe à la morosité générale, le secteur culturel est victime de maux supplémentaires qui lui sont propres :

- la rigueur budgétaire imposée à tous par le désengagement constant et croissant de l'État vis-à-vis des porteurs de projets culturels et des collectivités locales ;
- les diminutions de crédits qui touchent tous les acteurs de la vie publique ;
- l'obligation impérieuse et vitale de diversifier ses ressources par l'augmentation des financements privés et d'exploitation.

L'offre culturelle est toujours aussi importante, d'un point de vue tant quantitatif que qualitatif. Pour nous tous, l'accès à une pratique culturelle est devenu un élément quotidien. De plus en plus d'initiatives voient le jour, marquant la volonté de leurs auteurs de satisfaire l'attente légitime des publics, mais aussi de passer « de l'autre côté du miroir » et de devenir à leur tour des acteurs opérationnels de l'action culturelle.

Le dynamisme culturel national est remarquable ; il doit cependant s'accompagner, pour chaque porteur de projets culturels, de la prise en compte d'une méthode permettant d'atteindre, si possible, la faisabilité économique de son action, afin de ne pas transformer le rêve en cauchemar et les espoirs en désillusions.

Le financement du projet est toujours le premier frein que l'opérateur culturel rencontre dans la mise en œuvre de son projet. Il lui faut donc rechercher des financements avec efficacité, rationalité et professionnalisme. Qu'il soit issu d'une collectivité territoriale de taille modeste ou moyenne ou d'une association locale, son objectif est toujours le même : mettre en place un projet raisonnable de proximité.

Aujourd'hui, plus qu'hier, les porteurs de projets culturels doivent trouver des solutions et être parfaitement opérationnels, c'est pourquoi ce livre n'est ni une réflexion sur les politiques des financements culturels, ni un guide exhaustif, ni un impossible inventaire intemporel. C'est simplement un outil méthodologique qui permettra aux porteurs de projets de travailler efficacement et d'évoluer personnellement en suivant attentivement le positionnement de chaque financement.

Cette quatrième édition de *Financer son projet culturel* a pour but de répondre aux préoccupations actuelles des porteurs de projets culturels.

L'augmentation du nombre de manifestations culturelles, et donc du nombre d'opérateurs, contribue à créer une demande d'aides croissante qui n'est pas contrebalancée par la même progression quantitative au niveau de l'offre des subventions, au contraire.

Nous sommes dans l'ère de la nécessité des cofinancements multiples. Chaque financeur potentiel doit être analysé avec la même rigueur et le même intérêt.

Maîtriser les techniques de recherche de financements n'est pas un but, c'est le moyen d'être libre, c'est le moyen de monter son projet artistique et culturel et de le faire partager au plus grand nombre. La culture, ce n'est pas un service public, c'est, dans son essence originelle, le service des publics !

Ce guide méthodologique ne comprend pas de conclusion, car chacun doit faire évoluer son contenu par l'observation et l'analyse permanentes de son environnement partenarial. La seule conclusion acceptable et souhaitée, c'est celle que vous écrirez en réussissant à faire aboutir vos projets artistiques et culturels.

Partie 1

Principes directeurs

Projet culturel et méthodologie de recherche de financements

A - La place de la recherche de financements dans les différentes phases de montage d'un projet culturel

Le processus de conception d'un projet culturel peut être le fruit de différentes motivations, indépendantes les unes des autres ou complémentaires selon les situations. Que le souhait de mettre en place un projet culturel soit issu du besoin d'exprimer un message à travers une expression artistique, ou qu'il soit le résultat du constat d'un besoin territorial et d'une population, ou qu'il soit encore le fruit d'une demande d'une hiérarchie, ou l'ensemble de ces éléments additionnés, la difficulté est alors de passer de l'idée au projet, et du projet à la matérialité de l'action, pour permettre une accessibilité et une participation la plus importante possible des différents publics.

Afin d'éviter d'éventuelles déconvenues, il convient d'inscrire sa démarche dans un cadre méthodologique rigoureux dans lequel l'objectif de la faisabilité économique de l'action envisagée est le point incontournable. La recherche rigoureuse et opérationnelle de financements devant permettre l'éclosion du projet ne devra pas être considérée comme un but mais comme un moyen essentiel de permettre sa réalisation, donc la satisfaction des aspirations légitimes des acteurs culturels et des attentes citoyennes des publics.

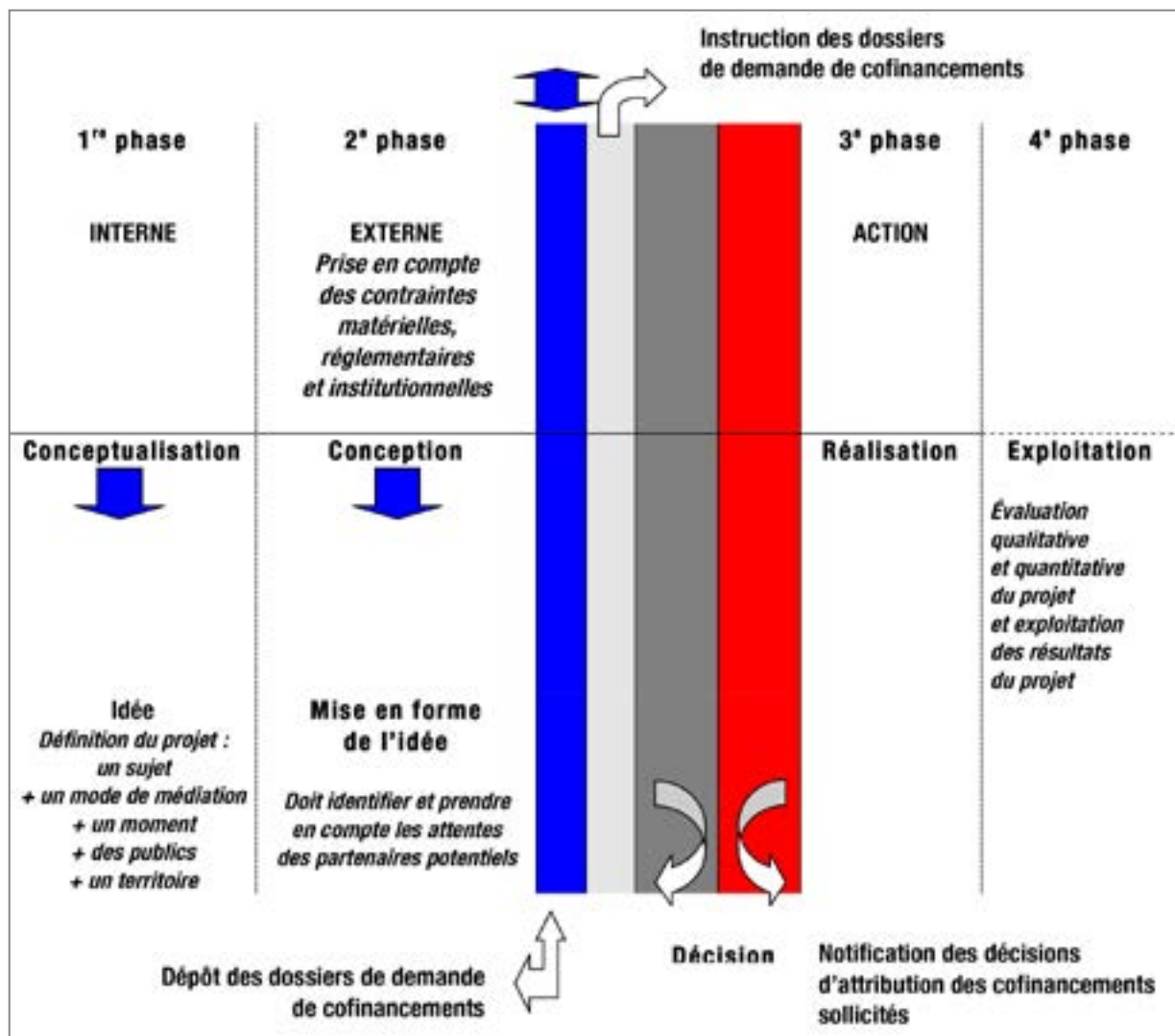
Le développement d'un projet culturel s'inscrit dans un séquençage dont il est important de respecter la chronologie. Divisées en quatre temps, les grandes phases du processus de la gestion du projet culturel sont les suivantes :

- la phase de « conceptualisation », la genèse du projet, celle de l'expression des désirs d'action au cours de laquelle sont déjà envisagés les cinq éléments constitutifs de tout projet culturel :

une thématique + un mode de médiation + un moment + des publics + un territoire
= un projet culturel

- la phase de « conception », celle de la confrontation du projet initial aux contraintes matérielles, réglementaires et institutionnelles. Cette phase déterminante est aussi celle de la nécessaire intimité de travail, de la symbiose souhaitable entre la fonction artistique et la fonction administrative au sein de l'équipe de la structure porteuse du projet. Au cours de cette phase clef, les principaux freins potentiels au montage de la manifestation doivent être pris en compte, l'objectif de la faisabilité économique du projet doit être mesuré et atteint. Il s'agit d'un objectif immédiatement nécessaire à la réalisation du projet envisagé, mais, au-delà, incontournable pour la pérennité à moyen terme de la structure porteuse. Cette phase est donc en grande partie, et dès son commencement, consacrée à la recherche des recettes suffisantes à l'équilibre des dépenses nécessaires au montage du projet culturel envisagé. Après l'identification des différentes sources de financements, le dernier acte est concrétisé par la sollicitation des financeurs externes dont l'éventuel soutien détermine le choix stratégique de la structure de matérialiser le projet, de le transformer ou de l'ajourner, mais en aucun cas de l'abandonner ;
- la phase de « réalisation » (ou de « fabrication »), qui constitue le passage de l'idée à la concrétisation, par la préparation de l'action culturelle, par son ouverture (la manifestation) et enfin par son partage avec les publics ;
- la phase d'« exploitation », trop souvent oubliée, considérée à tort comme une conclusion, est cependant indispensable. Immédiatement postérieure au projet, elle en fait l'évaluation à la fois qualitative et quantitative. Évaluation utile à l'enrichissement des expériences de la structure porteuse du projet, mais aussi de plus en plus demandée par les différents partenaires ponctuels de l'action et/ou réguliers de l'opérateur. L'intégration de cette dernière phase dans les habitudes professionnelles de la structure permet l'augmentation de son potentiel à obtenir des financements pour ses projets futurs en capitalisant de la légitimité et de l'expérience.

Le séquençage d'un projet culturel



B - Le choix de la structure porteuse du projet culturel

Il est important, dès la phase de conception du projet culturel, de poser le problème de la structure, personne morale, publique ou privée, porteuse du projet. Nous trouvons aujourd'hui essentiellement trois catégories d'opérateurs culturels désireux de mettre en place des actions : les collectivités publiques à travers leurs services culturels, les associations relevant de la loi du 1^{er} juillet 1901 et de son décret d'application du 16 août 1901, et enfin les différentes formes d'entreprises commerciales.

On pense, à tort, que la forme juridique de la structure porteuse du projet n'a aucune influence sur la faisabilité de l'action. Les trois structures proposées présentent des avantages, des inconvénients, des particularités, des restrictions et des possibilités qu'elles ne partagent pas forcément.

Ainsi, le choix d'une structure particulière pour monter un projet culturel peut s'avérer un atout supplémentaire dans la recherche de sa faisabilité. Un projet non réalisable ou très difficilement réalisable avec une forme juridique le sera, peut-être, plus facilement adossé à une autre forme.

Il n'existe pas de dogme pour déterminer quel type de structure est idéalement la plus apte à porter un projet culturel et aucune forme juridique ne rassemble idéalement l'ensemble des avantages sans supporter aucun inconvénient. Chaque projet est différent, chaque cas est différent. L'initiateur du projet culturel devra finement analyser les caractères de l'action envisagée, les ressources potentiellement politiquement et réglementairement mobilisables avant de se déterminer pour la forme juridique la mieux adaptée, soit en conservant la sienne, soit en créant une autre structure, soit en s'adossant à une autre déjà existante, à travers un partenariat à inventer, à développer et à finaliser.

Le cas de l'association est symptomatique de cette problématique. Si l'association semble, pour beaucoup et souvent à juste titre, la structure la plus adaptée pour monter des projets dans le cadre de l'action culturelle territoriale,

il faut cependant nuancer cette analyse depuis la mise en place des instructions fiscales du 15 septembre 1998 et du 18 décembre 2006.

De nouvelles recettes contribuant à un nouveau projet peuvent par leurs caractères et leur volume modifier la situation fiscale de l'opérateur culturel associatif. En effet, l'instruction en date du 15 septembre 1998 détermine des critères d'analyse dont les conclusions peuvent être modifiées par de nouvelles recettes. Mis à part le critère de la « gestion désintéressée » strictement lié à l'éventuelle rémunération « abusive » des dirigeants de l'association, les autres critères doivent être pris en compte préalablement à la recherche de nouveaux financements pour une opération projetée même ponctuelle, le caractère et le volume de ces nouvelles recettes potentielles pouvant faire basculer l'association portant le projet futur du régime de l'exonération fiscale au régime de l'imposition au titre des impôts commerciaux. Une action ponctuelle peut donc influencer sur le fonctionnement durable de la structure qui la porte.

Le responsable du projet culturel, dans un cadre prospectif et préventif, doit s'interroger sur le caractère « commercial » ou « non commercial » de certaines recettes liées à une action. Si les subventions des collectivités publiques, ainsi que les soutiens issus du mécénat (art. 200 et 238 *bis* du Code général des impôts) peuvent être immédiatement assimilés à des recettes « non commerciales » car sans contreparties, il faut analyser avec attention les recettes potentiellement « commerciales » constituées par la billetterie, la vente de produits environnants et le parrainage. Il est alors nécessaire de prendre en compte les définitions et les aménagements de l'instruction fiscale du 18 décembre 2006 (les activités lucratives accessoires qui doivent être inférieures ou égales à 62 250 euros par an (valeur 2018) et la possibilité de mettre en place six manifestations exceptionnelles annuelles de bienfaisance et de soutien totalement exonérées en application de l'article 261-7-1^o-c du Code général des impôts), tout en analysant initialement les critères de base en recherchant « l'utilité sociale » qui permet de conserver à l'association son exonération fiscale initiale :

- **le produit** : Est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu intéressante. ;
- **le public visé** : Sont susceptibles d'être d'utilité sociale les actes payants réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale (chômeurs, personnes handicapées notamment...). Ce critère ne doit pas s'entendre des seules situations de détresse physique ou morale. Par exemple, le fait que le public visé nécessite un encadrement important relevant du travail d'assistance sociale dans un village de vacances contribue à l'utilité sociale de l'organisme organisateur. ;
- **les prix** : ils doivent être nettement inférieurs à ceux pratiqués par les entreprises du secteur lucratif ;
- **la publicité** : En principe, le recours à des pratiques commerciales est un indice de lucrativité. (...) L'association peut également réaliser une information sur ses prestations sans toutefois que celle-ci s'apparente à de la publicité commerciale destinée à capter un public analogue à celui des entreprises du secteur concurrentiel. Pour distinguer l'information de la publicité, il convient de regarder si le contenu des messages diffusés et le support utilisé ont été sélectionnés pour tenir compte du public particulier auquel s'adresse l'action non lucrative de l'organisme en cause.

Toujours dans le cadre de l'association, il faut dès le départ prévenir de potentiels contentieux liés aux dirigeants en place ou pressentis. Il existe en effet des incompatibilités qui sont de plus en plus signalées, voire poursuivies :

- si le dirigeant d'une association est salarié ou responsable d'une entreprise et qu'il souhaite favoriser l'action de l'association par un don de cette dernière (application de l'article 238 *bis* du Code général des impôts), cela n'a aucune conséquence pour l'entreprise et cela est profitable à l'association. En revanche, si l'association favorise l'entreprise dont il est aussi le dirigeant, la conséquence sera la fiscalisation de l'association au titre des impôts commerciaux car le caractère désintéressé de la gestion de l'association sera remis en cause. Les conséquences seront immédiates avec un redressement fiscal sur les trois années passées avec intérêts et éventuellement pénalités. De plus, en cas de liquidation judiciaire de l'association, la responsabilité personnelle du dirigeant pourra être mise en cause ;
- si le dirigeant d'une association est un élu local (cas de figure le plus fréquemment rencontré) aux prétextes plus ou moins avoués pour l'association d'obtenir plus facilement des subventions et pour la collectivité publique dont est issu l'élu de contrôler plus étroitement les subventions accordées, un problème existe. En effet, la jurisprudence est nombreuse et claire, un conflit d'intérêts apparaît alors dans le fait que l'élu d'une collectivité publique participe à la délibération et à la décision accordant une subvention à l'association dont il est le dirigeant, même par personne interposée (son conjoint par exemple). Ce constat peut entraîner l'annulation et la restitution de la subvention en application de l'article L.2131-11 du Code général des collectivités territoriales, des poursuites pénales pour gestion de fait de fonds publics en application de l'article 60 de la loi n° 63-156 du 23 février 1963 et prise illégale d'intérêts en application des articles 432-12 et 432-13 du Code pénal, punissable de 75 000 euros d'amende au maximum et de cinq ans d'emprisonnement.

Les différentes ressources d'un projet culturel

L'équipe en charge de la conception du projet culturel doit agir avec méthode dans sa démarche d'identification des différentes ressources potentielles. Ce « tour de table » doit prendre en compte des apports aux origines et aux formes différentes et des soutiens aux motivations plurielles et disparates. Une simple équation résume parfaitement cette démarche.

Capacité interne de financement de la structure porteuse du projet culturel
+
Capacité externe de financement liée à l'exploitation du projet culturel
+
Capacité externe de financement du projet culturel (financements issus des partenaires publics et/ou privés)
=
Financement du projet culturel

A - La capacité interne de financement de la structure porteuse du projet culturel

Les premières ressources disponibles pour réaliser une action culturelle sont celles de la structure porteuse du projet (à condition d'adosser son action à une structure ayant une certaine antériorité opérationnelle). À partir du budget de fonctionnement de l'opérateur, le responsable du projet doit établir la part des apports de la structure porteuse à l'action projetée, on doit donc déterminer les points qui suivent :

- la capacité de la structure à affecter au projet envisagé des moyens financiers dont elle dispose, ses fonds propres. Dans ce cas, on note plusieurs limites à cette approche :
 - * la structure doit disposer de moyens financiers à affecter à une action future ; c'est le cas d'une association ayant dégagé un excédent l'année précédente,
 - * si cet apport financier existe, c'est la volonté de la structure de l'affecter totalement, partiellement ou pas du tout à l'action envisagée ;
- la capacité à valoriser des frais de personnel au *pro rata temporis* de leur affectation réelle au projet futur ; là encore, il faut, avec beaucoup de prudence, prendre en compte plusieurs limites à cette option :
 - * la structure doit avoir embauché du personnel permanent lié à son fonctionnement (il est évident qu'une structure n'ayant pas de personnel avant le début effectif du projet n'a pas la capacité à valoriser ses frais de personnel),
 - * l'affectation du personnel permanent de la structure à un projet ponctuel doit correspondre à une réalité et ne doit pas être un simple artifice financier ayant pour but de montrer aux financeurs potentiels et sollicités l'implication budgétaire de la structure. Cette valorisation des frais de personnel doit respecter les temps de travail réels et les compétences avérées des collaborateurs affectés à des postes déterminés dans le projet futur,
 - * la pratique de la valorisation des frais de personnel doit être acceptée par les différents financeurs sollicités ;
- la capacité à valoriser les frais de gestion de la structure porteuse du projet au *pro rata temporis* en évitant certains écueils :
 - * la structure doit avoir un minimum de dépenses de fonctionnement,
 - * la pratique de la valorisation des frais de gestion doit être acceptée par les différents financeurs sollicités.

Un problème se pose et une question est récurrente pour les structures nouvelles, sans antériorité ou sans activités passées. Comment monter un projet, comment présenter un budget recevable dans ce cas ?

Il existe deux solutions qui peuvent (qui doivent) être complémentaires :

- pour l'ensemble des opérateurs culturels, quel que soit leur statut juridique, il faut développer sa capacité externe de financement en favorisant, pour le projet souhaité, des ressources d'exploitation telles que la billetterie, les produits environnants et le parrainage ainsi que les aides issues du mécénat ;
- pour les associations de la loi du 1^{er} juillet 1901 et de son décret d'application du 16 août 1901 dont la gestion est désintéressée (l'immense majorité), le recours à l'organisation des six manifestations annuelles exceptionnelles

de bienfaisance et de soutien peut constituer l'occasion de compléter ou d'augmenter les ressources propres pour l'association.

En application de l'article 261, alinéa 7-1° du Code général des impôts, les recettes réalisées dans le cadre de ces six manifestations sont exonérées des impôts commerciaux (la TVA, la cotisation économique territoriale, l'impôt sur les sociétés et la taxe d'apprentissage), et les rémunérations des salariés recrutés spécialement pour ces manifestations ou affectés temporairement à ces dernières sont exonérées de taxe sur les salaires. Les six manifestations de soutien doivent impérativement être différentes des activités habituelles de l'association. Exemple : une association dont l'objet statutaire et l'activité habituelle sont l'organisation de concerts de musiciens amateurs ne peut considérer un concert comme une des six manifestations annuelles exceptionnelles de bienfaisance et de soutien. Pour rentrer dans ce cadre, elle devra proposer un loto, un repas, une kermesse, des ventes de produits, une exposition, une location de stands... Cas particulier, cette même association peut organiser des concerts payants de musiciens amateurs dans le cadre des six manifestations annuelles exceptionnelles de bienfaisance et de soutien à condition qu'habituellement les concerts organisés par l'association soient gratuits.

Ces manifestations organisées par une association à son profit exclusif doivent servir soit à améliorer la réalisation des buts statutaires de l'association, soit à des œuvres de bienfaisance.

B - La capacité externe de financement liée à l'exploitation du projet culturel

Il est obligatoire de systématiquement s'interroger sur la réalité et l'étendue des recettes directement liées au déroulement de la manifestation culturelle projetée. Plusieurs pistes existent et doivent être explorées avec attention.

1. La billetterie

La fréquentation de la manifestation par les publics peut faire l'objet de l'acquittement d'un droit d'entrée qui doit contribuer à l'équilibre économique de l'action. Pour certains, la mise en place d'une billetterie représente la « solution miracle » permettant de boucler un budget prévisionnel artificiellement stabilisé par l'augmentation de cette recette jusqu'au point d'équilibre budgétaire. Le principe d'Archimède ne s'appliquant pas à la réalisation des budgets prévisionnels, cette manœuvre, bien que séduisante de facilité, est à bannir.

Concernant la billetterie, plusieurs points doivent être analysés avec la plus grande prudence. L'existence même d'une billetterie est-elle possible ou souhaitée ? Plusieurs réponses sont à envisager à l'occasion de tout nouveau projet culturel :

- pour certains projets culturels, étant donné leur mode de médiation ou leur localisation (exemple des manifestations dans l'espace public), la matérialité même d'une billetterie est très difficile à mettre en place, voire physiquement impossible ;
- l'opérateur culturel porteur du projet peut légitimement penser que sa manifestation doit être ouverte à tous et que la mise en place d'une billetterie peut constituer un frein à l'accessibilité de cette dernière au plus grand nombre. Il ne s'agit pas d'une utopie mais d'un choix politique et philosophique défendable et tout à fait respectable ;
- un partenaire public sollicité pour une subvention peut indiquer plus ou moins clairement au porteur du projet qu'il souhaite que cette manifestation soit gratuite, c'est-à-dire sans billetterie, ce point constituant alors un critère contractuel d'éligibilité de l'action envisagée pour l'obtention d'une éventuelle subvention auprès de ce partenaire ;
- la mise en place d'une billetterie pose inévitablement le problème de la valeur du billet. Là encore, certains, tout en respectant une fréquentation raisonnable et donc acceptable, seraient tentés d'augmenter le prix unitaire du billet jusqu'à atteindre le point d'équilibre entre les recettes et les dépenses dans le budget prévisionnel. Technique, économique et logique, cette démarche ne correspond cependant pas au secteur de l'action culturelle dans lequel le prix d'entrée à une manifestation n'est pas un prix économique mais un prix « d'acceptation », c'est-à-dire le tarif que chacun d'entre nous, à l'occasion de nos pratiques culturelles en tant que visiteur ou spectateur, est prêt et habitué à payer. Chaque secteur de la culture a des prix d'acceptation qui lui sont propres et qui sont aussi particuliers à chaque territoire. La prise en compte d'une moyenne nationale est donc à bannir.

Le chef de projet, pour déterminer ce prix, devra prendre en compte les tarifs habituellement pratiqués sur le territoire d'implantation de la manifestation pour des actions ayant le même mode de médiation. La tentative hasardeuse et dangereuse de fixer un prix d'entrée en fonction de ses besoins économiques et non des habitudes des publics visés entraînera inévitablement un effet contraire à celui escompté, c'est-à-dire une baisse de la fréquentation, donc de la recette de billetterie, mais aussi des éventuelles activités de boutique liées au passage des visiteurs/

spectateurs. Il est impératif de fixer des tarifs pour vous assurer un maximum de recettes sans décourager la participation et la consommation des publics. Des billets à des prix raisonnables, s'adressant et accessibles au plus grand nombre doivent permettre d'augmenter la fréquentation de la manifestation et de libérer la capacité de consommation de chacun tout en l'orientant vers les produits environnants.

2. Les produits environnants

On entend par produits environnants l'ensemble des biens vendus aux publics par l'opérateur culturel à l'occasion de la manifestation (librairie, objets manufacturés divers, produits alimentaires solides et liquides). Partie intégrante des produits environnants, les produits dérivés sont ceux dont la thématique est issue directement du sujet de la manifestation.

Comme pour la billetterie, plusieurs points concernant les produits environnants doivent être analysés avec la plus grande attention. L'existence même d'une activité de « boutique » est-elle possible, souhaitable ou souhaitée ? Plusieurs réponses sont à envisager à l'occasion de tout nouveau projet culturel :

- l'opérateur culturel porteur du projet peut penser qu'une activité de boutique ne relève pas de sa compétence ou de ses capacités tant matérielles, humaines que juridiques ;
- un partenaire public sollicité pour une subvention peut indiquer au porteur de projet qu'il ne souhaite pas que ce dernier exerce une activité de boutique sur son territoire à l'occasion du déroulement de la manifestation. On peut comprendre l'approche de certaines collectivités territoriales qui ne souhaitent pas favoriser une concurrence commerciale potentielle aux opérateurs du commerce local. Dans ce cas, la manifestation culturelle sera considérée par l'interlocuteur public comme un outil d'attractivité ayant pour but de faire venir sur le territoire une population extraterritoriale afin qu'elle consomme sur le territoire de la manifestation au sein du réseau marchand local permanent. Cette position de la collectivité territoriale est à la fois défendable et compréhensible. La subvention accordée à l'opérateur culturel est une dépense publique qui a, en partie, comme origine une recette fiscale liée aux activités des acteurs économiques permanents du territoire ;

- pour les opérateurs culturels relevant de la loi du 1^{er} juillet 1901 et de son décret d'application du 16 août 1901 se pose depuis le 1^{er} janvier 2000 le problème de l'éventuelle fiscalisation des associations ayant une activité commerciale concurrentielle. Le responsable opérationnel d'une association culturelle devra prendre en compte les différents critères prévus dans l'instruction ministérielle du 15 septembre 1998 et des textes la complétant.

Bien entendu, l'ensemble de ces recettes s'inscrit dans une démarche prévisionnelle. Là encore, certains, mal inspirés, pourraient être tentés de « gonfler » ces recettes. Ce type de pratique est à bannir systématiquement et définitivement. Il révèle un manque flagrant de professionnalisme et de rigueur qui dans tous les cas sera dommageable au projet envisagé et au-delà à la structure porteuse de cette action. Il est impératif d'établir des prévisions raisonnables en rapport avec la réalité de la manifestation envisagée, du lieu d'accueil et du bassin-versant de population pouvant avoir accès à cette pratique culturelle.

Dans le cadre d'un budget prévisionnel, des recettes liées à la réalisation de l'action telle que la billetterie ou la boutique anormalement surévaluées sont tout à fait visibles. Le responsable du projet ne doit pas oublier que les services instructeurs des demandes d'aides ou de subventions sont constitués par des professionnels qui eux aussi connaissent parfaitement les particularités de leur domaine d'intervention et/ou les capacités d'accueil de leur territoire et de leurs équipements. Ainsi, si la manifestation envisagée a déjà eu lieu les années passées, vous reporterez les fréquentations constatées en affectant un taux de progression raisonnable correspondant au développement de votre action. Si votre manifestation est nouvelle, il vous faudra prendre en compte deux catégories de données chiffrées afin de prévoir un taux de fréquentation le plus proche possible de la réalité :

- la contrainte de l'espace disponible accessible au public dans le cadre d'une manifestation ; pour un concert dans une salle, on parlera de la jauge, pour une exposition ou pour la visite d'un monument, on parlera du nombre de m² de déambulation disponible. Ces deux points permettent d'établir en les multipliant par le nombre de représentations ou de jours d'ouverture le plafond de fréquentation ;
- la pratique culturelle des populations ciblées par votre manifestation, déterminée par l'étude chiffrée d'autres manifestations culturelles ayant déjà eu lieu sur le territoire et se rapprochant de votre projet par leurs caractères, soit leur mode de médiation, soit la thématique développée, soit idéalement les deux.