

Service instructeur
Service Développement Culturel

N° CP-2014-3-7-3

Service consulté

COMMUNICATION
**EVALUATION DU PARTENARIAT ENTRE LE DEPARTEMENT ET LE CONSEIL
DEPARTEMENTAL POUR LA MUSIQUE ET LA CULTURE (CDMC)**

Résumé : Information relative à l'évaluation conduite par la Mission Contrôle de Gestion portant sur le partenariat entre le Département et le Conseil Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC).

Le présent rapport a pour objet de communiquer l'évaluation conduite par la Mission Contrôle de Gestion portant sur le partenariat entre le Département et le Conseil Départemental pour la Musique et la Culture, présentée à la Commission de la Culture et du Patrimoine le 14 février 2014.

Le Département et le Conseil Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC) étaient liés par une convention d'objectifs 2009 à 2012 (objet de l'étude) qui a été renouvelée pour les années 2013 à 2016 dans le cadre de laquelle l'aide départementale est destinée à soutenir la mise en œuvre de son projet artistique et culturel.

Par ailleurs, le Conseil Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC) accompagne le Département pour la mise en œuvre du Schéma des Enseignements Artistiques dans le cadre d'un marché de prestations de services de 2008 à 2012, prolongé par avenants jusqu'au 30 avril 2014.

Il est précisé que l'étude a cherché à répondre aux questions suivantes :

- ↳ En quoi le CDMC a-t-il participé à l'aménagement culturel du territoire ?
- ↳ Quelle est la valeur ajoutée du Conseil Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC) dans le tissage de lien avec les partenaires et le Département ?

Elle comporte par ailleurs une analyse financière portant sur le coût du marché d'assistance au déploiement du Schéma Départemental des Enseignements Artistiques et l'utilisation de la subvention départementale dans le cadre de la convention de partenariat 2009/2012 entre le Département et le Conseil Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC).

La synthèse des conclusions et recommandations de cette étude figure en pages 4, 5 et 17 du document joint en annexe 1 au rapport.

Je vous prie de bien vouloir prendre acte de cette communication.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by a vertical line and a horizontal stroke, with a small 'u' and 'n' visible below the vertical line.

Charles BUTTNER

**Conseil Départemental pour
la Musique et la Culture
(CDMC)**

Rapport d'évaluation

Marché et convention 2009-2012

Version définitive, mars 2013

SOMMAIRE

Erreur ! Aucune entrée de table des matières n'a été trouvée.

ANNEXES

- 1. Activité associative de formation des enseignants**
- 2. Synthèse du coût du SDEAS et approche des coûts d'une régie départementale**
- 3. Analyse de la situation financière du CDMC**

I. PROPOS PRELIMINAIRES

La présente analyse a pour originalité de poser des questions évaluatives afin d'approcher le plus pragmatiquement possible les résultats obtenus par le CDMC et leur cohérence avec les objectifs politiques exprimés au travers des documents contractuels. Ces questions sont posées tant pour la convention de partenariat que pour le marché public attribué au CDMC.

Le marché public, lui, sera étudié également sous un angle plus strictement économique.

Il en résulte que les aspects quantitatifs, notamment financiers, ne sont pas l'approche unique de l'analyse, mais servent à l'illustrer ou à la compléter.

Personnes rencontrées :

CDMC : M. PFISTERER
M. BUBISUTTI
Mme JUND
M. MOLDES
Mme AUBUNTIN
Mme WALZER

ACA : M. GELIN

FSMA : M. MARSHALL

Mission Voix Alsace : M. HABERKORN

Conservatoires : M. ANDRE (Saint-Louis)
M. LALLART (Mulhouse)
M. MAGEY (Colmar)

MJC : M. RICCIUTI (Bollwiller)

Ecoles de musique : Mme SEILER (Wittenheim)
MM. UHLRICH et PETERSCHMITT (Altkirch)
M. HUSSER (Volgelsheim)
M. EGLER (Thann)
M. JOSEPHS (Hunningue)
Mme ROUX (Brunstatt)
Mme BOIS (Lapoutroie)
M. ARNOLD (Guebwiller)
M. BACHMANN et Mme WACH (Munster)

Conseil Général : Mme STRUSS

Remarque : la version provisoire du présent rapport a été présentée oralement à MM Christian CHATON, Président du CDMC et Philippe PFISTERER, le 29 janvier 2013 ; un délai de réponse avait été convenu pour le 18 février 2013 au plus tard. Aucune réponse émanant du CDMC n'étant parvenue, il a été décidé de rendre le présent rapport définitif à date du 11 mars 2013.

II. APERCU DES DOCUMENTS CONTRACTUELS

1. La convention de partenariat

Cette convention couvre la période 2009-2012.

Constatant la position privilégiée du CDMC comme interlocuteur des écoles de musique et la réponse que le projet artistique de l'association apporte à certains aspects de la politique culturelle départementale, la convention -outre l'organisation de la mise à disposition gracieuse des lieux- s'appuie sur les principaux éléments suivants :

- le plan de formation proposé par le CDMC,
- l'évaluation des élèves,
- l'impulsion et la coordination des actions de concertation entre les écoles de musique,
- l'accompagnement technique aux projets portés par les acteurs de l'enseignement spécialisé,
- le centre de documentation,
- la création d'un centre de ressources musiques actuelles,
- la diffusion.

Elle attribue une aide globale de 4 028 600 €, dont 200 000 € d'aide à l'investissement et 3 828 600 € d'aide au fonctionnement, répartie annuellement.

2. Le marché public

Ce marché a été attribué pour la période 2009-2012 pour un montant de 1 672 000 € HT et 1 999 472.80 € TTC, ventilé sur les 4 années de validité du marché.

Il se décompose en 2 parties distinctes, mais complémentaires :

- des actions transversales centrées essentiellement sur la mise en œuvre du SDEAS : communication, mise en œuvre de critères, suivi, concertation en lien avec les acteurs et le Service du Développement Culturel du Département ;
- des actions ciblées, destinées à adapter l'action aux différents compartiments du SDEAS : musique, danse, théâtre (instruction des dossiers, application des critères, concertation avec les conservatoires, ...).

Au total, les documents contractuels prévoyaient une somme totale de 6 028 073 € ; 3 avenants successifs appliqués à la convention ont diminué les aides à l'association d'un montant global de - 83 600 K€, ramenant cette somme totale à 5 944 473 €.

3. Le projet artistique et culturel du CDMC

Le projet culturel s'articule autour de 4 axes : la formation, le SDEAS, l'information et la diffusion :

➤ **La formation :**

- pilier majeur de l'activité de l'association, cette activité doit évoluer, notamment par l'introduction de modules nouveaux et originaux, le développement de cycles longs devant aboutir à un agrément d'enseignement ;
- *l'évaluation* : obtenir la reconnaissance de l'agrément départemental des enseignants par la filière professionnelle de l'animation, organiser l'ensemble des évaluations de fin de cycle pour l'ensemble des élèves, en coordination avec l'ADIAM 67 ;
- *les concours internationaux* : action en direction du trombone à coulisse et du cor d'harmonie, avec prolongements pédagogiques en direction des écoles de musique et des écoles primaires de la région de Guebwiller ;
- *les relations avec les autres organismes de l'enseignement spécialisé* : renforcer la collaboration, organiser une plateforme de réflexion, renforcer les partenariats (ADEM, conservatoires, notamment).

➤ **Le schéma départemental : engagement formel de s'investir dans le marché obtenu** et d'engager des chargés de mission spécialisés (danse, théâtre et art du cirque).

➤ **L'information :**

- *l'espace documentaire et répertoire* : aucun objectif particulier proposé, mais accent mis sur la richesse et la disponibilité de cet espace ouvert à tous (élèves, enseignants, tant amateurs que professionnels) ;
- *pôle national de ressources pour orchestre à vent* : aucun objectif particulier n'est fixé : ce paragraphe du projet fait état d'une réputation mondiale dans ce domaine et d'une collection très importante d'œuvres ;
- *la pratique amateur* : mission de développement portée par le centre de documentation et portant sur des actions telles que l'organisation de manifestations locales, notamment autour des écoles centre, de commandes d'œuvres, de tables rondes autour du répertoire, etc. ;
- *le centre de ressources musicales actuelles* : pas d'objectifs précis : simple mention d'une intégration dans la démarche départementale ;
- *les structures internationales* : poursuite de l'animation du réseau des bibliothèques musicales, formation destinée aux jurés internationaux de langue française, poursuite du rôle de secrétaire de la Confédération Internationale des Sociétés de Musique.

➤ **La diffusion :**

- *animation musicale transfrontalière* : sans objectif précis, il est indiqué un projet d'organisation de concerts transfrontaliers, notamment en partenariat avec 3 structures allemandes ;
- animation musicale amateur : sans objectifs précis, ce paragraphe renvoie au paragraphe information / pratique amateurs ;
- le concours international Philip Jones : sans objectif précis, ce paragraphe renvoie au paragraphe formation/ concours internationaux.

III. SYNTHÈSE DES ANALYSES ET DES RECOMMANDATIONS

1. Synthèse des analyses

Le CDMC a construit une forte image de compétence qui lui a donné le statut d'interlocuteur incontournable dans le monde de l'enseignement musical à destination des amateurs, y compris dans le lien avec la politique départementale. C'est ce rôle historique qui a permis de faciliter le déploiement du SDEAS dans le secteur musical, à tel point que l'application des critères du schéma est apparue comme « naturelle », dans ce secteur.

La complexité des liens tissés par le CDMC : liens historiques dans le monde musical, gestion du GEEM (Groupement des Employeurs de l'Enseignement Musical), courroie de transmission du développement du SDEAS (Schéma Départemental des Enseignements Artistiques Spécialisés) fait que, dans le recueil des informations, il a été difficile de distinguer spontanément l'activité propre de l'association de toutes les autres (GEEM, instruction des subventions, déploiement du SDEAS).

De par son rôle historique, le CDMC a contribué non pas à la structuration territoriale de l'enseignement musical, mais à structurer, sur le territoire, l'enseignement musical à destination des amateurs. Les résultats obtenus montrent l'impact concret des actions dans le cadre de la politique départementale : amélioration du taux de qualification des enseignants, émergence des écoles centres et démarrage effectif des actions dans les secteurs danse et théâtre, secteurs qui n'étaient pas forcément demandeurs.

Le centre de documentation relève davantage d'une attractivité du territoire, non d'un outil utilisé de manière importante par les écoles de musique et leurs enseignants, cibles privilégiées de la politique départementale.

Le CDMC a cessé l'activité de centre de ressources musiques actuelles après y avoir consacré une somme proche de 124 K€.

L'activité de centre de formation est très bien perçue, mais se réalise dans des conditions de grand déséquilibre économique : son prix de revient est près de 6 fois supérieur au chiffre d'affaires qu'elle génère.

Sous l'angle purement qualitatif, si l'on écarte les polémiques récentes (éclatement du GEEM, arrêt du système de gestion « GO GLOBAL » mis en place par le CDMC), il ressort que le CDMC, bien que toujours reconnu pour sa compétence n'est plus vraiment identifié comme un facilitateur ou un organisme permettant à tous d'innover.

Certes, les incertitudes actuelles (crise économique et dépenses culturelles des ménages, développement de la concurrence, difficultés budgétaires des collectivités, etc.) peuvent concourir à un malaise qui se reporte sur le chef de file ; cependant, après avoir facilité l'émergence des projets d'établissement et celle d'un groupe de Directeurs formés à la gestion des écoles, le CDMC reste quand même identifié comme une structure qui s'est raidie autour de principes qu'il devient difficile de discuter. Dans l'esprit des personnes interrogées, cette remarque n'est pas à confondre avec une remise en cause de la nécessité d'une discipline collective.

Ce contexte peut expliquer pourquoi les objectifs de mise en synergie des acteurs n'ont pas été couronnés de succès.

Sous l'angle de l'activité liée au marché, le CDMC a déployé l'activité à laquelle il s'était engagé. De même, les témoignages et les constats montrent que la plupart des engagements sont tenus : émergence des écoles centre, rédaction des projets pédagogiques, adhésion des écoles au schéma, pilotage de la concertation.

Le bilan du déploiement du schéma, édité par le CDMC en juin 2012, montre également une amélioration par rapport à la situation antérieure, notamment sous l'angle de la qualification des enseignants et sous celui de l'application du schéma aux domaines de la danse et du théâtre.

Les résultats obtenus en matière de concertation ne sont pas ceux escomptés, mais l'activité a bel et bien été déployée.

Globalement, la passation du marché a induit un transfert de charges non compensé par une baisse équivalente de la subvention : ce transfert est de 292 K€ pour la période 2009 – 2011. Ce surcoût n'est pas justifié par les dépenses nouvelles engendrées par le Schéma. Ce calcul neutralise l'incidence TVA qui, elle, est prise en compte dans les écarts globaux vus en fin du présent rapport.

Une prise en régie du déploiement de l'activité SDEAS par les services départementaux aurait conduit à un coût moindre, l'ordre de - 400 K€ sur la période, soit - 133 K€ par an en données brutes ; à cette économie il convient de rajouter l'incidence TVA (moyenne de 66 K€ par an).

Cependant, dans ce dernier cas de figure, la subvention versée au CDMC n'aurait pas diminué en raison d'un coût structurel du CDMC en hausse régulière.

Le coût global de fonctionnement du CDMC est élevé au regard de sa capacité à générer des recettes propres. Quelle que soit la solution adoptée (diminution de la subvention au prorata des charges couvertes par le marché ou prise en régie de l'activité liée au SDEAS par les services départementaux), il n'existe pas de solution économique immédiate à la situation du CDMC. Le coût des services centraux du CDMC est une des données de cette équation (pour 2010, 50 % de la subvention départementale est absorbée par le coût de ces services centraux).

Enfin, le fonctionnement administratif et comptable du marché n'est pas satisfaisant : les clauses financières ne sont pas respectées et le raisonnement par forfait global n'est pas sécurisant pour la collectivité.

2. Synthèse des recommandations

Le Département aurait économiquement intérêt à internaliser l'activité de gestion du SDEAS : outre un niveau de frais courants moindre (lié à des économies d'échelle) une économie importante en coûts du personnel (environ 40 K€ l'an), l'économie des frais de sièges du CDMC : près de 142 K€ l'an, sans compter une moyenne de 60 K€ l'an de TVA.

Cependant, la proximité de l'échéance du marché milite pour le statut quo, d'autant plus que les solutions envisageables entraîneraient de sérieuses difficultés financières pour le CDMC.

Par contre, pour l'année 2014, il faudra repenser différemment le contenu des prestations et leur valorisation exacte, si la décision devait aboutir au renouvellement du marché public.

Il est recommandé d'étudier, dès aujourd'hui, les pistes d'une diminution du prix de revient de l'activité du CDMC, d'une augmentation des recettes de formation et d'une éventuelle mutualisation de moyens avec d'autres structures (pourquoi pas l'ADIAM du Bas-Rhin, puisque les documents de base fondant le lien Département / CDMC font état d'un souhait de voir ces 2 structures entamer des réflexions en vue d'une collaboration).

IV. LES QUESTIONS EVALUATIVES

1. En quoi le CDMC a-t-il contribué à structurer l'aménagement culturel du territoire ?

D'une manière générale, le recueil d'informations sur le terrain a permis de détecter 2 niveaux de structuration : celui du CDMC et celui du SDEAS. Par contre, compte tenu de l'étroite imbrication de l'action du CDMC et de celle du Département (SDEAS), la distinction n'est pas toujours clairement perçue entre les 2 sources de structuration.

La structuration apportée par l'action du CDMC repose sur un rôle historique quasi exclusivement centré sur la pratique musicale des amateurs. Celle apportée par le SDEAS est plus récente : si elle est venue couronner l'action traditionnelle de l'association dans le domaine musical, elle a suscité un début de structuration dans les domaines du théâtre et de la danse, sur le modèle du processus longuement mis au point pour la musique par le CDMC.

A. Sous l'angle évaluatif

a) Les points forts

Les acteurs interrogés reconnaissent plusieurs axes structurants dans l'action du CDMC :

- Système de reconnaissance homogène au travers de la classification par catégories (écoles profil 1, 2 ou 3) (impact SDEAS).
- Montée en puissance des projets d'établissement qui permettent de clarifier et structurer les démarches pédagogiques (Impact SDEAS).
- Le système d'évaluation des élèves permet de garantir une homogénéité des enseignements sur tout le territoire (impact CDMC).
- Le système de l'agrément départemental pour les professeurs permet d'assurer une homogénéité départementale du corps enseignant ; il vient également palier l'insuffisance en nombre des formations d'Etat, voire - parfois - offrir une alternative à certains professeurs qui ne voient pas toujours spontanément la nécessité de suivre des cursus nationaux (diplômes d'Etat) (impact combiné action historique CDMC/SDEAS).
- Une offre de formations adaptée aux besoins des écoles de musique, disponible localement, de très bonne qualité et financièrement très accessible (impact CDMC/ Conseil Général).

Il ressort de ces éléments que la structuration n'est pas une structuration de l'aménagement du territoire au sens habituel : le CDMC (ni le SDEAS d'ailleurs) n'a pas cherché à répartir géographiquement les écoles ou les enseignements ; il s'agit d'un apport d'ingénierie visant à trouver une homogénéité des méthodes sur l'ensemble du territoire haut-rhinois.

Il est même possible de faire un parallèle avec l'Education Nationale : participer à la définition des contenus pédagogiques, organiser l'évaluation des résultats des élèves, veiller à la qualification du corps enseignant, veiller à une progression pédagogique linéaire (cycles d'enseignements) cohérente et homogène en tous lieux du territoire.

b) Les zones de fragilité

Le contexte actuel est en lui-même une source de fragilité.

Le GEEM (groupement des employeurs écoles de musique) et le CDMC sont très étroitement imbriqués : les acteurs s'ils différencient les missions et les structures, envisagent cependant la problématique sous l'angle global de la gouvernance et s'interrogent même parfois sur le lien indirect Conseil Général / GEEM ;

- le GEEM abandonne une mission historique unanimement appréciée pour s'organiser progressivement selon des buts et des rôles différents ; la principale nouveauté réside dans le fait que les associations redeviennent employeurs directs des personnels, le GEEM devenant, en quelque sorte, un organe de gestion administrative mutualisée ;
- l'outil de traitement informatisé des données (« GO GLOBAL »), mis en place par le CDMC, est aujourd'hui remis très fortement en cause suite à un jugement de la CNIL, ce qui génère des inquiétudes : la gestion des écoles, tant associatives que municipales, risque de redevenir manuelle alors même que les effectifs administratifs ne sont pas importants et qu'il est financièrement impossible d'imaginer les augmenter ;
- le SDEAS est en cours de révision, et le monde musical doit faire face à des tensions sur les niveaux d'activités et les prix de revient (hausse mécanique de l'écolage facturé aux parents). Dans un environnement où les finances publiques n'ont plus la capacité de constituer une ressource d'ajustement automatique et où les ménages réajustent leurs dépenses pour s'adapter aux conséquences de la crise économique actuelle, la vision de l'avenir est parfois pessimiste ;
- après une longue phase de stabilité, devant des modifications profondes des comportements culturels, les acteurs aspirent à des changements de postures, ce qui génère des débats qui sont régulièrement source de vives tensions entre les protagonistes.

Bien que toutes ces circonstances balayent des aspects techniquement différents, force est de constater que, compte tenu du montage juridique GEEM/CDMC d'une part, et de la forte prééminence historique du CDMC dans le domaine de l'enseignement musical, c'est bien le CDMC qui est au centre des préoccupations.

Les dirigeants des écoles de musique ont été témoins/spectateurs de nombre de conflits et en déplorent l'issue ; ils sont inquiets de la tournure des événements et craignent de faire les frais des futures modalités de calcul des aides. Or, en pleine période de restrictions budgétaires de notre collectivité, ces aides diminueront, ce qui risque de rajouter un niveau supplémentaire à la confusion générale.

Si l'on resserre l'analyse des zones de fragilités à l'action du CDMC, celles-ci apparaissent essentiellement dans le domaine du fonctionnement en réseau ; une partie de ce constat peut s'expliquer par le contexte décrit ci-dessus, mais il faut y voir également une évolution dans les préoccupations des protagonistes et les traces de l'évolution historique de l'enseignement musical dans le Haut-Rhin :

- La mise en synergie des acteurs ne fonctionne pas bien : outre le climat actuel et malgré le lien qui a été créé par le CDMC entre les Directeurs d'écoles (via la formation des Directeurs d'écoles), le réseau ne fonctionne pas de manière satisfaisante : il n'est pas perçu comme source d'évolution positive.

- Le positionnement des écoles centre n'est pas clair : ce « statut » spécifique n'est pas le pivot permettant de se démarquer des autres écoles comparables et, en tous les cas, n'est pas exploité comme un label identifiable vis-à-vis du public.
- L'objectif de faire jouer aux écoles centre un rôle pivot dans leur territoire d'implantation ne fonctionne pas : si les écoles de musiques parviennent régulièrement à s'associer ponctuellement pour organiser des événements, elles n'arrivent pas à coopérer dans la durée (mutualisation des moyens, partage des rôles, etc.). Une seule école centre a fait état d'une mutualisation des moyens avec une petite école associative qui lui confie la formation musicale de ses élèves.
- Les Conservatoires sont associés à la démarche, mais les passerelles ne se créent pas, contrairement à ce qui est souhaité par le Département. Bien entendu, quelques essais ponctuels de collaboration ont été menés avec succès, mais la plupart des Directeurs estiment qu'on ne peut pas organiser de lien structuré : le passage des élèves de l'un à l'autre cursus de formation s'opère de manière naturelle.
- La clarification des méthodes et des critères objectifs pour définir le niveau des aides départementales est bien perçue, mais cette hausse de niveau d'exigence ne s'accompagne pas d'une hausse significative des ressources financières disponibles, d'autant plus que les communes ne participent pas de manière homogène aux efforts à consentir.
- Enfin, dans le domaine relatif aux musiques actuelles, le CDMC n'est pas identifié comme une référence ou un moteur : si le développement de formations est bien perçu, l'animation et le soutien opérationnels sont recherchés auprès d'autres partenaires.

Là encore, nous sommes dans une certaine confusion des volets techniques, relevant du SDEAS et, dans une moindre mesure, du CDMC. Pour autant, il faut se souvenir que le marché passé avec le CDMC consistait bien à assister le Département dans le déploiement du SDEAS, la mise en réseau des acteurs afin d'améliorer le fonctionnement global de l'enseignement artistique : il est donc assez logique de voir se mêler de éléments propres au SDEAS et des éléments propres au CDMC.

En fait, le CDMC est globalement crédité d'une excellente compétence, d'une grande légitimité et bénéficie même de ce que l'on peut qualifier d'admiration pour les choses réalisées par le passé. Par contre, dans la période tendue, le sentiment global qui se dégage est : le CDMC s'est raidi et n'est plus un espace de concertation ou de maturation d'idées novatrices.

c) Le secteur Théâtre et danse

Dans ces 2 domaines, l'évaluation n'est pas réalisable, car l'action n'en est qu'à son démarrage.

En effet, le CDMC a dû recruter les compétences nécessaires -dont il ne disposait pas- et, surtout, démarrer son action par une démarche de sensibilisation d'un secteur qui n'était pas nécessairement demandeur : le SDEAS a pu s'appuyer sur le CDMC pour déployer les efforts nécessaires, dont les premiers résultats obtenus en 2012 doivent être développés dans les prochaines années.

Il convient également de préciser que, pour construire la présente analyse, le rédacteur du présent rapport n'a pas réussi à obtenir des contacts suffisamment denses avec les acteurs de terrains (écoles de danse et troupes de théâtre).

d) Le secteur associatif

Pour l'aspect **centre de ressources musicales actuelles**, nous avons vu, ci-dessus- que le CDMC n'était pas spontanément identifié comme un centre de ressources, et que les personnes interrogées avaient identifié les actions de formation, mais se rapprochaient plus volontiers d'autres structures en matière de musiques actuelles.

Pourtant, le CDMC, entre 2009 et 2011, a engagé près 124 K€ de frais directs pour cette activité.

L'activité de formation, elle, est très bien perçue : elle est jugée de très bonne qualité et la modicité de son coût est appréciée.

Une mention particulière doit être faite au sujet de la formation des directeurs d'école : elle a été extrêmement bien perçue et a généré un sentiment de groupe au sein des Directeurs.

Une partie du succès de la mise en place du SDEAS dans le secteur musical provient de cette formation : le CDMC l'a utilisée pour homogénéiser les messages, préparer les fondements des critères du SDEAS et les projets pédagogiques des établissements.

L'activité d'évaluation (source des données : bilan de juin 2012 édité par le CDMC).

Sur la période 2009 – 2012, plus de 4 000 élèves ont été évalués, tous cycles confondus.

Le taux de succès en fin de cycle 1 fluctue dans une fourchette allant de 83 à 90 %.

Pour les cycles 2 et 3, il a été mis en place, en 2010, un système d'évaluation globale incluant un projet personnel de l'élève en sus des épreuves traditionnelles. Les taux de réussite ont notoirement progressé (de 70 % en 2008 à 83 et 93 % en 2012). L'auditeur n'a pas la compétence pour évaluer si c'est cette nouvelle méthode qui a permis d'améliorer le taux de réussite ; en tout cas, il est démontré que ce nouveau système d'évaluation n'a pas nui aux résultats.

L'activité de **centre d'information musicale** fait l'objet d'une évaluation ambiguë : le fonds est jugé exceptionnel, mais il n'est pas identifié comme un outil à utiliser régulièrement : les raisons invoquées : la proximité (du moins pour les écoles les plus éloignées), l'impossibilité d'emprunter des documents et la montée en puissance d'outils Internet.

Nombre d'interlocuteurs n'y ont pas recours, ni eux-mêmes, ni les membres de leurs équipes.

Une image se dégage : ce centre est perçu comme d'une grande notoriété extra départementale ou très spécialisé, mais pas comme une ressource indispensable pour la pratique des écoles de musique.

Le CDMC lui-même constate que l'affluence des praticiens des écoles de musique est surtout liée à la sélection annuelle des morceaux imposés pour l'évaluation des élèves. L'affluence du centre est essentiellement une affluence de chefs d'orchestres, dont certains viennent de l'étranger.

Cette ambiguïté du résultat provient de l'histoire et de la politique menée :

- la cible principale de ce centre est : les chefs d'orchestres et d'harmonies (ensembles d'instruments à vent) ;
- la spécialisation historique : les partitions représentent 85 % du fonds et 90 % de ces partitions sont des partitions s'adressant à la famille des instruments à vent ;
- la richesse du fonds dépend de la confiance des éditeurs : une très forte attention est portée à l'engagement pris de lutter activement contre les risques de photocopies « sauvages » ; sans cette confiance, les éditeurs ne sont pas disposés à déposer des partitions.

Ce dernier constat amène la conclusion que l'activité du centre d'information musicale ne participe pas à l'aménagement culturel du territoire. En fait, il représente une plus value d'attractivité du territoire pour un public très spécialisé.

Pour s'assurer de cette conclusion, il faudrait pouvoir connaître d'autres offres de ce type sur le territoire national et les comparer avec le centre du CDMC.

Enfin, pour ce qui concerne les autres activités statutaires du CDMC : elles ont été arrêtées, notamment dans le secteur de la diffusion musicale, faute de moyens financiers.

e) Conclusions et recommandations relatives à l'approche évaluative

De par son rôle historique, le CDMC a contribué non pas à la structuration territoriale de l'enseignement musical, mais à structurer, sur le territoire, l'enseignement musical à destination des amateurs. C'est ce rôle historique qui a permis de faciliter le déploiement du SDEAS dans le secteur musical, à tel point que l'application des critères du schéma est apparue comme « naturelle ».

Le centre de documentation relève davantage d'une attractivité du territoire, non d'un outil utilisé par les ressortissants de ce territoire.

La logique du SDEAS est de viser une structuration des enseignements artistiques sur le territoire, notamment par le moyen d'une homogénéisation des compétences des enseignants, des modalités de gestion des écoles, une rationalisation des aides versées par le Département et la recherche d'un fonctionnement en réseau devant aboutir à des synergies.

Si l'on suit cette logique, les activités de l'association visant à évaluer les élèves (c'est-à-dire, finalement, à évaluer le résultat de l'enseignement), à améliorer sans cesse la qualification des enseignants et à influencer sur la construction et l'homogénéisation des contenus de l'enseignement musical sont utiles à la politique départementale. Les autres activités ne relèvent pas du SDEAS.

La conduite de la présente évaluation a également abouti au constat que le statut même d'école centre ne débouche pas sur une plus value particulière. On aurait pu s'attendre à ce que ce statut débouche sur un label visible et compris par la population ainsi que sur un début de rationalisation/mutualisation des moyens autour des écoles centre et de leur zone géographique d'influence.

B. Sous l'angle quantitatif

a) Les aspects liés au SDEAS

Le CDMC a réalisé une évaluation des résultats du déploiement du SDEAS qu'il a publiée en juin 2012. Il ne s'agit donc pas, ici, de reprendre cette évaluation, mais de cerner quantitativement la zone d'intervention du CDMC, en lien avec son activité tant associative que de prestataire de services pour le compte du Département.

La photographie qui se dessine est la suivante :

	Public visé ⁽¹⁾	Public touché 2012	Nombre enseignants 2012	Taux de non qualification de départ ⁽¹⁾	Taux de non qualification 2012
Musique	10 000 (*)	9 036	613	76 %	64 %
Danse	6 500	2 193	42	NC	NC
Théâtre	1 000	549	23	NC	NC
Cirque	2 000	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

(1) = d'après l'état des lieux réalisé en 2006

Pour la musique, le CDMC touche donc quasi 100 % de sa cible, sachant que l'écart provient d'une baisse globale des effectifs et du passage d'une école en conservatoire local, non de structures enseignantes qui échapperaient au champ d'activité du CDMC.

La mise en œuvre du SDEAS dans les domaines de la danse et du théâtre est relativement tardive : ce secteur n'était pas historiquement dans la sphère d'action du CDMC et les premières actions concrètes ont été mises en place en 2010.

En ce qui concerne la qualification des enseignants danse, et théâtre, le CDMC a mis en place des agréments. Mais l'interprétation de cette action diffère de celle que l'on peut avoir au sujet de la musique.

Pour la danse, un diplôme d'Etat est légalement exigé pour enseigner cette discipline. Aussi, l'action du CDMC a-t-elle été originale :

- agir dans les disciplines non enseignées dans les cursus officiels : notamment : danse Hip Hop et danse africaine ;
- mener une action en étroite collaboration avec le Ballet national du Rhin et le Centre national de la Danse, pour préparer les danseurs du corps de ballet à l'obtention du diplôme d'Etat. 12 enseignants ont été formés et 7 ont obtenu l'agrément départemental pour l'enseignement des disciplines Hip Hop et danse africaine.

Pour le Théâtre, la situation est très particulière : les organes nationaux n'organisent qu'extrêmement rarement des examens en vue de l'obtention de diplômes. Le corps enseignant est donc majoritairement composé d'artistes qui transmettent leur savoir de manière autonome, soit en structures d'accueil (MJC, associations, ...) soit dans le cadre de compagnies théâtrales auxquelles ils appartiennent ou dont ils sont les fondateurs.

b) Les aspects liés à l'activité associative de formation des enseignants
(Tableau en annexe 1)

L'activité du CDMC est importante, avec 19 555 heures de formation dispensées à 718 stagiaires durant la période 2009 – 2011.

Le tableau en annexe 1 montre que le prix moyen horaire facturé est 5.6 fois inférieur au coût de revient : le prix horaire moyen facturé est de 15 €, le prix de revient horaire moyen est de 87 €. La subvention départementale vient équilibrer ce déficit. Sachant que nombre de formations peuvent être cofinancées par des organismes officiels (UNIFORMATION par exemple), cette situation est surprenante.

Cette donnée constitue un des éléments de la bonne perception de cette activité par les écoles de musiques : outre la qualité reconnue de la prestation, un prix aussi faible ne peut que séduire.

L'ADIAM 67 gère également une activité de formation et la raison invoquée par le CDMC pour l'application de tarifs aussi bas est la suivante : l'ADIAM pratique un tarif très bas, d'où la même posture adoptée par le CDMC.

Cette activité déployée par l'ADIAM est relativement faible, notamment comparée aux volumes atteints par le CDMC. Pour l'ADIAM, le budget total sur la période 2009–2011 est de 66 577 € et le nombre d'heures de formation de 599.

Le prix de revient horaire ressort donc, pour l'ADIAM, à 111 € l'heure ; les recettes sont très mal connues ; pour 2011, elles semblent être à 4 K€, soit un prix facturé de 25 € l'heure et un déficit moyen, toujours pour 2011, de 86 € l'heure, proche de celui du CDMC.

De ce très rapide rapprochement, deux recommandations sont possibles :

- **le CDMC peut augmenter ses tarifs, donc viser un meilleur équilibre de l'activité ;**
- **une rationalisation de coûts et des pratiques tarifaires peut être visée par une collaboration entre les deux organismes.**

L'effort de service public est ici très important, et peut se justifier selon 3 arguments principaux :

- le public visé est celui des enseignants travaillant pour le compte d'écoles majoritairement associatives ;
- il s'agit de structurer l'enseignement musical à destination des amateurs en recherchant une homogénéité de qualification du corps enseignant (agrément départemental) ;
- la convention nationale régissant les conditions de travail et les salaires induit une hausse mécanique des frais d'écolage ; une formation des enseignants à faible coût permet de limiter la hausse desdits frais d'écolages restant à charge des parents.

Cependant, compte tenu des autres aides que le Département verse au soutien à la pratique artistique amateur, via notamment celles versées directement aux écoles, conservatoires et associations, il est nécessaire de se poser la question de la pertinence d'un tel écart entre prix de revient et prix facturé.

Par ailleurs, il y a une question de visibilité du Département dans ce soutien indirect aux écoles de musique : le Département n'est pas identifié par les interlocuteurs comme permettant la pratique d'un tarif aussi bas.

Pour la période 2009 – 2010, le coût décaissé par le Département au titre du marché est proche de 1.3 M€ ; il convient de mettre au regard de ce coût la somme des aides directes versées par le Département aux différents acteurs oeuvrant dans le domaine du SDEAS :

Subventions en Euros	2009	2010	2011	CUMUL
Ecoles de musique	573 215	567 965	558 297	1 699 477
Ecoles de danse	35 800	32 150	34 600	102 550
Ecoles de théâtre	19 600	22 800	21 600	64 000
Conservatoires	361 000	372 000	378 000	1 111 000
Sous total enseignement	989 615	994 915	992 497	2 977 027
Aides aux associations*	178 100	173 100	164 300	515 500
Sous total aides	1 167 715	1 168 015	1 156 797	3 492 527
Coût du marché	482 945	390 000	390 000	1 262 945
TOTAL	1 650 660	1 558 015	1 546 797	4 755 472

* dont GEEM : 80 000 €, mais hors CDMC

- le prix du marché représente 27 % du total des dépenses : ¼ des dépenses sont consacrées à des dépenses de « gestion » de l'action ;
- par rapport aux aides directes au secteur musique, ce prix représente 36 % des aides ;
- par rapport aux aides versées aux écoles associatives, le coût de la gestion de l'action coûte 68 % des aides versées.

Ce sont ces 2 constats qui attirent l'attention en terme d'efficience des deniers publics. En effet, bien que l'action liée à une politique nouvelle nécessite d'investir des moyens, ce coût paraît important : il laisse à penser que pour 1 € versé aux écoles de musique (hors conservatoires), il faut 68 centimes de coûts directs pour mener la politique et assurer le versement de cet euro.

Cet aspect sera approfondi au chapitre V consacré à l'évaluation financière du marché.

c) Les aspects liés à l'activité de centre de documentation et aux activités diverses

Les données statistiques de cette activité n'ont pas été fournies. L'aspect qualitatif de cette activité a été détaillé page 8 et 9 du présent rapport.

2. Quelle valeur ajoutée le CDMC a-t-il apporté dans le lien qu'il a su tisser avec les services du Département dans le déploiement du schéma départemental des enseignements artistiques ?

Cette valeur ajoutée a été décrite dans les constats relatifs à l'apport historique et pratique du CDMC, dont l'expérience a facilité le déploiement du schéma, qui est apparu comme « naturel » pour les principales écoles de musique.

Il semble toutefois que les polémiques liées au sort du GEEM et du logiciel de gestion « GO GLOBAL » aient compliqué le lien entre le CDMC et le Département, y compris vis-à-vis des acteurs qui ont eu tendance « à mélanger » les différents aspects de ces questions et attendaient une prise de position nette du Département.

La collaboration entre les services départementaux et le CDMC existe, mais semble s'être ressentie de cette tension générale.

3. En quoi les actions du CDMC ont-elles permis d'améliorer la prise en compte des besoins exprimés par les acteurs culturels des pratiques amateurs et d'améliorer l'évolution des pratiques et le développement de la qualité de ces pratiques ?

Les principaux aspects de cette question ont été implicitement évoqués dans les développements du chapitre A.

En synthèse, la formation des Directeurs des écoles centre a manifestement servi de catalyseur pour faire émerger les projets pédagogiques des établissements et susciter une envie de faire progresser l'enseignement musical.

Les évolutions constatées dans l'activité d'évaluation des élèves en fin de cycle d'enseignement sont bien perçues : c'est l'occasion de faire un point précis des résultats obtenus tant par les élèves que par les enseignants.

La notion de projet personnel des élèves est quelquefois mal comprise, mais jamais vraiment remise en cause.

Cependant, seuls des témoignages non étayés par des constats « arithmétiques » affirment que les réflexions engendrées par cette longue pratique des évaluations a permis de faire progresser le niveau des élèves et de s'interroger sur les manières d'améliorer l'enseignement.

Toutefois, et pour les mêmes raisons qu'indiquées dans les analyses précédentes, le CDMC est aujourd'hui davantage perçu comme un organisme qui défend un « système » que comme un organisme qui cherche à innover.

V. ASPECTS TECHNIQUES DU MARCHE

1. Les aspects financiers globaux

En K€	<i>2007</i>	<i>2008</i>	2009	2010	2011	2012 *	<i>Cumul</i>
Subvention prévue	<i>1 120</i>	<i>1 150</i>	1 000	1 000	1 014.3	1 014.3	4 028 6
Marché prévu**	<i>0</i>	<i>0</i>	483	493	504	519	1 999
Total prévu	<i>//</i>	<i>//</i>	1 483	1 493	1 518.3	1 533.3	6 027.6
Subvention réelle	<i>1 120</i>	<i>1 150</i>	1 000	995	999	970	3 964
Marché facturé **	<i>0</i>	<i>0</i>	482.9	390	390	356	1 618.9
Total réalisé	<i>//</i>	<i>//</i>	1 482.9	1 385	1 389	1 326	5 582.9
Ecart	<i>0</i>	<i>0</i>	- 0.1	- 108	- 129.3	- 207.3	- 444.7

*= *prévision*

** = *TTC*

Le basculement d'un système de subvention globale à un système de subventionnement et d'attribution d'un marché a eu pour corollaire de programmer une hausse de la dépense départementale de 1.1 M€/an à une moyenne de 1.4 M€ l'an, soit un écart de 300 000 € l'an et 1.2 M€ supplémentaires sur la période. Sur ces 300 K€ annuels de surcoût, 66 K€ sont dus à la TVA, soit 265 K€ sur 4 ans.

Ce différentiel entre ancien et nouveau budget doit être analysé pour en vérifier la pertinence : il ne peut pas provenir du seul engagement de moyens nouveaux, car seules 2 chargées de mission à temps partiel (0.29 ETP chacune) ont été recrutées, pour une masse salariale globale que l'on peut estimer à 36 K€ annuels.

2. Poids spécifique de la mise en œuvre du schéma départemental (SDEAS)

Le CDMC est doté d'une comptabilité analytique organisée par section d'activité. Ces sections n'enregistrent que les frais directs pour les sections théâtre, danse et actions spécifiques. La masse salariale est comptabilisée dans la section schéma. Il s'agit là d'un choix de communication.

<i>En Euros</i>	2009	2010	2011	Cumul
Théâtre	43.00	523.25	439.61	1 005.86
Danse	818.80	769.46	0.00	1 588.26
Actions spécifiques	1 375.00	0	3 000.00	4 375.00
Schéma	272 922.60	207 088.69	233 421.81	713 433.10
Sous total	275 159.40	208 381.40	236 861.42	720 402.22
Frais de siège (*)	97 379.35	100 982.95	111 913.14	310 275.44
Total général	372 538.75	309 364.35	348 774.56	1 030 677.66

(*) *Impôts inclus*

La section musique a généré le transfert d'une partie de l'équipe vers le marché (2 personnes). Cette équipe a concomitamment pour mission d'instruire les dossiers de demande de subventions des écoles. Une partie de l'activité anciennement financée par la subvention globale a donc été transférée vers le marché public.

La subvention allouée au CDMC, sur la période 2009 – 2011 a été quasi stable et en retrait de 150 K€ par rapport au niveau atteint entre 2007 et 2008 (1 150 K€). Le transfert de charge vers le marché est de 1 030 K€.

Les sections théâtre, danse et actions spécifiques représentent 7 K€ de frais généraux directs, auxquels il convient d'ajouter environ 36 K€ l'an de masse salariale (incluse analytiquement dans la section schéma) : ce sont là des dépenses réellement nouvelles générées par l'extension du schéma aux secteurs précités.

En conséquence, il est nécessaire de se poser la question d'un transfert non compensé de charges associatives vers le marché, puisque la part des moyens déjà existants désormais payée par le marché n'a pas été compensée par une baisse équivalente de la subvention d'origine.

Dans le tableau en annexe 2, les chiffres pris en compte pour répondre à la question ci-dessus sont, pour la période 2009 - 2011 :

- 175 000 € de frais généraux directs,
- 559 000 € de masse salariale, décomposée en : 109 K€ de nouveaux salaires et 450 K€ de salaires transférés,
- 297 000 € de refacturation des frais des services centraux (Direction, comptabilité, administration générale).

Les frais direct du schéma englobent également l'activité historique d'instruction des subventions, c'est pourquoi ils sont repris intégralement dans le coût de déploiement du SDEAS.

Par contre, sur les 559 K€ de masse salariale, nous avons vu que la masse salariale nouvelle spécifiquement générée par le marché est de 109 K€. Dans ces conditions, la part pré existante de la masse salariale transférée vers le marché est de 450 K€. Le même raisonnement vaut pour les frais des services centraux, auparavant intégralement supportés par la subvention globale de fonctionnement (297 K€).

Sur la période 2009 – 2011, les calculs qui auraient pu être faits sont les suivants :

<i>Période 2009 - 2011</i>	Moyenne annuelle		Cumul 3 ans	
	Marché	Subvention	Marché	Subvention
Subvention initiale	//	1 150 K€	//	3 450 K€
Frais généraux nouveaux	58 K€	0	175 K€	0
Salaires nouveaux	36 K€	0	109 K€	0
Salaires transférés	150 k€	-150 K€	450 K€	- 450 K€
Frais services centraux	99 K€	- 99 K€	297 K€	- 297 K€
Sous total	343 k€	901 K€	1 031 K€	2 703 K€
Incidence TVA	69 K€	//	207 K€	//
TOTAL	412 K€	901 K€	1 238 K€	2 703 K€
Sommes réalisées	//	998 K€	1 238 K€	2 995 K€
ECART REALISE		+ 97 K€		+ 292 K€

Le tableau montre que le Département a versé une subvention 2 995 K€ alors que le calcul incluant le bon niveau de transfert de charges de l'activité associative vers l'activité du marché aurait dû aboutir au versement de 2 703 K€. Le surcoût pour le Département est donc de + 292 K€ sur la période, ou + 97 K€ l'an. En d'autres termes, la subvention versée aurait dû diminuer de près de 250 K€ et non de 150 K€.

L'analyse de la situation financière du CDMC (tableaux en annexe 3) ne montre pas de dégradation de la santé financière de l'association durant la période 2008/2011 : les ratios structurels sont de bonne tenue (fonds de roulement, capacité d'autofinancement et évolution favorable du ratio augmentation des recettes / augmentation des charges).

L'association indique cependant qu'elle a épuisé ses réserves et que les années 2012 et 2013 seront difficiles à équilibrer. De fait, sa trésorerie a diminué de 30 jours sur la période.

Les recettes (subventions et chiffre d'affaires) sont passées de 1.2 M€ en 2008 à 1.4 M€ en 2011.

En matière d'évolution des charges, un pic est observé en 2010, mais il ne correspond pas nécessairement à des dépenses liées au marché, puisque, sur 2010, les coûts analytiques observés sont, eux, au plus bas, y compris après refacturation des frais des services centraux.

Dans les grandes masses, les achats et charges externes ont diminué, entre 2008 et 2011 de - 155 K€ (- 31 %) et la masse salariale a augmenté de + 233 K€ (+ 34 %).

3. Le fonctionnement administratif du marché

La forme elle-même du marché et la manière dont il est administrativement géré pose problème :

- la réponse à l'appel d'offre et l'attribution du marché se sont faites sur la base d'un montant forfaitaire global ne permettant pas d'identifier les unités d'œuvres ;
- le seul détail fourni consiste en un échéancier annuel : 403 800 € HT pour 2009, 412 500 € HT pour 2010, 421 500 € HT pour 2011 et 434 000 € HT pour 2012 ;
- les paiements ne correspondent pas à cet échéancier et il s'est avéré que la facturation était définie en fonction d'une négociation entre le CDMC et les services départementaux, en raison d'arbitrages budgétaires du Département ;
- la formule de réactualisation des prix prévue à l'article 10 du CCAP n'a pas été appliquée ;
- les facturations annuelles sont justifiées par un relevé des actions menées et une copie d'un planning de réunions ; la justification économique ne se retrouve pas dans les pièces justificatives de la facture, mais dans le rapport d'activité de l'association ;
- même si les tableaux analytiques avaient été joints aux factures, comme nous l'avons vu dans l'analyse précédente (paragraphe B), ils ne correspondent pas aux sommes réellement facturées et acquittées.

En terme de contexte, ce marché a été publié à un moment où il était difficile d'imaginer les besoins réels générés par le déploiement du SDEAS. On peut donc aisément comprendre que le CDMC ne souhaitait pas libeller une offre contenant un bordereau de prix unitaires et un calcul de nombre d'unités d'oeuvre.

Le choix d'une facturation au forfait était possible, mais il aurait dû être fait via une décomposition de ce dernier au plus près des stipulations du cahier des charges.

Enfin, s'agissant d'un marché, le Département se devait d'acquitter les sommes initialement prévues à partir du moment où les prestations ont été réalisées. On peut estimer que la collaboration entre le CDMC et le Département a conduit à diminuer le prix des prestations servies et, incidemment, de permettre la prorogation du marché.

4. Conclusions et recommandations

Sous l'angle de l'activité, il n'est pas contestable que le CDMC a déployé l'activité qu'il s'était engagé à fournir. De même, les témoignages et les constats montrent que la plupart des engagements sont tenus : émergence des écoles centre, rédaction des projets pédagogiques, adhésion des écoles au schéma, pilotage de la concertation.

Le bilan du déploiement du schéma, édité par le CDMC en juin 2012, montre également que des résultats s'améliorent par rapport à la situation antérieure, notamment sous l'angle de la qualification des enseignants et sous celui de l'extension du schéma aux domaines de la danse et du théâtre. Les résultats obtenus en matière de concertation ne sont pas ceux escomptés, mais l'activité a bel et bien été déployée.

Globalement, la conclusion du marché a induit un transfert de charges de l'association vers le marché : 292 K€, non intégralement compensés par une baisse équivalente de la subvention initiale.

Le marché a été prorogé d'une année : il ne paraît pas efficient d'en redéfinir le contenu, ce qui équivaldrait à l'obligation de le remettre en concurrence, alors même que ce contrat touche à sa fin.

Par contre, si la décision de poursuivre cette activité par le biais d'un nouveau marché à partir de 2014 devait être prise, il sera alors nécessaire de se conformer aux règles de base :

- décomposer, à minima, les coûts par type de prestations,
- définir des coûts unitaires, au moins par type de prestation (prix de l'instruction d'un dossier de subvention, par exemple, ...),
- ne plus négocier les montants payés au titre du marché, mais appliquer les règles contenues dans le marché,
- tenir entièrement compte du phénomène de transfert de charge de l'activité associative vers l'activité couverte par le marché pour diminuer à due concurrence la subvention couvrant l'activité strictement associative.

Ces différents constats amènent l'idée de vérifier si la prise en charge du déploiement du SDEAS par les services départementaux aurait été économiquement plus efficiente.

5. Approche du coût du déploiement du SDEAS dans l'hypothèse d'une prise en charge de cette action par les services départementaux

Le tableau en annexe 2 montre que sur la période étudiée, l'économie aurait été de 400 K€, soit une économie annuelle de 133 K€. Cet écart ne peut se justifier par la rémunération d'une compétence dont ne dispose pas le Département, car cette dernière a été historiquement financée par la collectivité : il serait paradoxal de payer un niveau technique dont l'acquisition a déjà été prise en charge par le Département.

Ce différentiel provient, par ordre d'importance et pour les principaux postes :

- des frais répartis administration générale : - 297 K€ ;
- des frais informatiques : - 48 K€, liés aux avantages que procurent les contrats souscrits par le Département (effet volume) ;
- des différentes taxations : - 35 K€ (impôts et taxe sur les salaires) ;
- des coûts de télécommunications : - 16 K€ : les coûts départementaux s'élèveraient à moins de 1 K€ l'an, contre 17 K€ pour le CDMC.

Le Département a aussi des services supports, mais les coûts n'en sont pas connus ; cependant, le ratio de ces frais est nettement moindre que celui du CDMC et le recrutement de 2 agents à mi-temps n'aurait pas nécessité de frais répartis supplémentaires.

Si le Département avait décidé de conduire lui-même le déploiement du Schéma, il est fort probable que la subvention versée au CDMC serait restée aux alentours de 1 M€ / 1.1 M€.

En effet, les chiffres 2011 du CDMC, pour la seule activité associative sont :

- 47 K€ de coûts pour le centre de ressources pour les musiques actuelles,
- 369 K€ de coûts pour le centre de formation,
- 327 K€ de coûts pour le centre d'information musicale,
- 460 K€ de coûts pour l'administration générale,

- 24 K€ de recettes diverses,
- 89 K€ de recettes du centre de formation,
- Un total net de 1.2 M€ de frais de fonctionnement, face à une capacité de générer des recettes propres de 0.1 M€, soit **un coût de fonctionnement net global de 1.1 M€ pour une subvention départementale 2011 de 999 K€.**

Le coût des services centraux du CDMC a évolué de la manière suivante (source : compte d'exploitation) :

<i>En Euros</i>	2009	2010	2011	CUMUL
Frais généraux *	497 263	547 491	459 003	1 503 757
Masse salariale	834 076	956 209	939 559	2 729 844
Total	1 331 339	1 503 700	1 398 562	4 233 601
Coût services centraux**	369 937	466 980	459 484	1 296 401
Poids services centraux	27.8 %	31 %	32.9 %	30.6 %

* hors dotations et opérations comptables

** source : tableaux analytiques des budgets

Nous suggérons de figer la situation en 2013 (ne pas remettre en cause les décisions déjà prises) et de mettre à profit cette même année pour trouver les pistes de dimensionnement de l'association :

- améliorer nettement le chiffre d'affaires formation ;
- arrêter le centre de ressources pour les musiques actuelles ;
- trouver une solution pour diminuer le prix de revient de l'activité du centre d'information musicale ;
- et, pourquoi pas, étudier les modalités d'une mutualisation avec l'ADIAM (Bas-Rhin), dont les compétences sont proches de celles du CDMC, cette question ayant été évoquée dans les documents fondant le lien Département / CDMC.

En conclusion de cette approche, sur le plan économique, le Département aurait intérêt à réaliser lui-même cette mission de déploiement du SDEAS et d'instruction des dossiers.

Mais les analyses montrent que, compte tenu des coûts fixes, l'association aura des difficultés financières.

En effet : soit nous calculons une diminution de la subvention équivalente au transfert de charges de l'association vers le marché, soit nous reprenons en régie l'activité : dans les 2 cas, l'association ne parviendra pas à trouver un nouvel équilibre économique.

Compte tenu des risques étudiés au paragraphe ci-dessous, la recommandation est de prendre en régie l'activité liée au SDEAS et de maintenir, le temps de trouver un nouveau format de coûts, la subvention départementale proche de son niveau actuel.

6. Approche des impacts sur la responsabilité du Département en cas de modification importante du lien entre le Département et le CDMC

Dans la stricte logique du SDEAS et des constats de la présente évaluation, la synthèse des recommandations est la suivante :

- ne pas renouveler le marché à son échéance ; le Département doit reprendre en charge la gestion directe de la politique contenue dans le SDEAS ;
- le CDMC doit trouver des solutions pour améliorer très nettement le résultat financier de son activité de formation ;
- il faut envisager de diminuer, voire de cesser l'activité du centre de documentation qui engendre un déficit d'environ 488 K€ l'an, sauf à trouver de nouvelles sources de financement de cette activité ;
- il serait souhaitable que la subvention départementale soit diminuée de l'exact transfert de charges de l'activité associative vers le marché public.

La prise en régie du suivi du SDEAS, l'amélioration des résultats de l'activité formation, la meilleure visibilité de la collectivité dans l'appui indirect aux écoles, la politique départementale visant, en l'état actuel, à favoriser l'évaluation des élèves et la qualification des enseignants, il est nécessaire d'envisager une construction différente de l'aide départementale au CDMC.

Mais cette construction pose la question juridique d'éventuelles responsabilités du Département vis-à-vis de l'association.

Dans le principe général des marchés publics, une collectivité n'a pas de responsabilité particulière en cas de non renouvellement d'un marché, quand bien même l'activité du prestataire dépend fortement dudit marché. Mais cette considération s'inscrit très largement dans le cadre de marchés conclus avec des organismes privés, à but lucratif.

La subvention allouée par le Département est contractuellement définie comme une aide au fonctionnement général, sans fléchage particulier de son utilisation ; la convention support vient d'être renouvelée pour une période de 4 années. Cette convention indique expressément que toute modification de l'objet de la subvention doit faire l'objet d'un avenant.

Dans un cadre de forte dépendance d'une structure aux financements de sa collectivité de ressort, la jurisprudence, si elle ne remet pas en cause la volonté d'une collectivité de cesser de soutenir une activité, en met régulièrement la responsabilité financière à charge de la collectivité lorsque aucune faute n'a été commise par l'association ou lorsque la collectivité est considérée comme connaissant parfaitement d'éventuels manquements à une rigueur de gestion.

Enfin, l'activité d'assistance du Département en matière de déploiement du SDEAS et d'instruction des dossiers de subvention assumée par le CDMC, est très précisément délimitée et dispose de moyens spécifiquement dédiés à cette activité. La situation est alors comparable aux obligations faites -par exemple- à une société de nettoyage nouvellement lauréate d'un marché, en matière de reprise du personnel employé par la société sortante.

En conséquence, le Département encoure une responsabilité particulière car :

- il est le financeur principal de l'association : en moyenne sur 3 ans, le Département représente 87 % des ressources du CDMC, hors marché ; cette proportion atteint 97 % si l'on intègre les facturations du marché ;

- il est membre de droit de l'assemblée générale ; il préside l'association depuis de très nombreuses années ; il dispose d'environ 42 % des voix au conseil d'administration (6 membres sur 14) ; son poids est certain dans la gestion de cette association : il est donc réputé être parfaitement informé des contraintes de la structure, de ses décisions et des principaux équilibres la caractérisant ;
- les chiffres exposés dans la présente analyse concluent au fait que l'équilibre budgétaire du CDMC n'est pas possible si la subvention était diminuée des exacts transferts de charges de l'activité associative vers le marché ; de plus, le coût des services centraux qui ne seront plus couverts par le marché devront être répartis sur les activités associatives ;
- l'association a déployé une activité qui n'a jamais été remise en cause et aucune faute ne peut lui être imputée ;
- l'aide au fonctionnement vient d'être renouvelée pour une période de 4 ans ; il s'agit d'une aide contractuellement qualifiée d'aide au fonctionnement général, non d'une aide ciblée sur une (des) actions(s) particulière(s).

Si la décision est prise de reprendre l'activité SDEAS en régie, il faut imaginer le dispositif suivant :

- faire une proposition d'intégration du personnel : sont concernées : une responsable de service (ETP 0.9) et 2 chargées de mission (ETP 0.58) ;
- un calcul estimatif réalisé en collaboration avec la DRHCI du Département amène à penser que la charge salariale serait inférieure de 40 K€ / an à ce qu'elle est actuellement ; cette charge annuelle est estimée à 57 K€ l'an environ ;
- le service du Développement Culturel devra modifier son organisation et formuler très clairement les objectifs qu'elle souhaite atteindre avec l'intégration desdits agents ; de même, l'évaluation des résultats devra être partie intégrante de ce projet d'internalisation, car il ne sera plus possible de recourir aux services du CDMC à cette fin, puisque les agents concernés seront des collaborateurs de la collectivité ;
- en cas de refus d'intégration, le Département devra prendre en charge la procédure de licenciement et la charge financière en découlant ;
- si la démarche d'intégration est décidée, il semble opportun d'entrer en négociation avec l'association et les collaborateurs concernés après le mois de juin 2013, afin que le nouveau dispositif soit opérationnel à partir de janvier 2014.

L'aide départementale au CDMC

Compte tenu des éléments listés au paragraphe précédent, la recommandation consiste à ne pas changer le régime d'aide au CDMC : la subvention versée, après négociation tenant compte des contraintes budgétaires du Département, devra se rapprocher le plus possible de l'équilibre économique du CDMC.

Très concrètement, comme précisé au paragraphe 5, page 18, il restera au CDMC des activités très largement déficitaires, dont essentiellement : le centre de documentation (déficit moyen de - 488 K€ l'an) et le centre de formation (déficit moyen de 465 K€ l'an).

Le CDMC doit travailler à augmenter sensiblement le chiffre d'affaires de l'activité formation.

A ce dernier sujet, et pour améliorer la visibilité du Département dans cet aspect de son soutien indirect aux écoles de musique et à leurs professeurs, un système de financement direct des écoles aurait pu être imaginé, ce qui aurait également permis de préserver une facturation plus proche de l'équilibre financier du CDMC.

Cette idée se heurte à deux obstacles :

- en conditionnant l'aide directe à une prestation fournie exclusivement par un organisme financé par le Département, le respect des règles d'autonomie des décisions des écoles de musique et de respect des règles de libre choix des prestataires ne sont pas respectés ;
- ce type d'aide est très complexe à gérer et à contrôler, sauf à admettre d'augmenter les moyens alloués par la collectivité au service compétent.

La proposition suivante est envisageable :

- pour 2014, négocier un objectif d'amélioration des résultats économiques de l'activité formation ; 30 % de cette amélioration seraient affectés au financement de l'évaluation des élèves ;
- valider ces objectifs dans un avenant annuel à la convention quadriennale.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Activité associative de formation des enseignants

FLUX ACTIVITE FORMATION	2009	2010	2011	Total	Moyenne
Heures dispensées	5 590	8 024	5 941	19 555	6 518
<i>Dont financement employeur</i>	5 287	6 989	4 909	17 185	
<i>Dont particuliers</i>	303	1 035	1 032	2 370	
Nbre stagiaires	232	217	269	718	239
<i>Dont financement employeur</i>	218	202	226	646	
<i>Dont particuliers</i>	14	15	43	72	
Chiffre d'affaires	86 020	125 782	88 620	300 422	100 141
Charges	473 591	681 966	541 425	1 696 982	565 661
Résultat	-387 571	-556 184	-452 805	-1 396 560	-465 520
Résultat / heure	-69,33	-69,32	-76,22	-215	-71,42
Résultat / stagiaire	-1 670,56	-2 563,06	-1 683,29	-5 917	-1 945,07
Prix heure	15,39	15,68	14,92	46	15
Coût heure	84,72	84,99	91,13	261	87
Taux participation du stagiaire	18,16%	18,44%	16,37%	17,63%	17,63%
Subvention Globale CG ⁽¹⁾	950 000	967 802	987 300	2 905 102	968 367
Part subv CG absorbée par déficit	40,80%	57,47%	45,86%	48,07%	48,07%

(1) = fonctionnement + mise à dispo des locaux

ANNEXE 2 : Synthèse du coût du SDEAS et approche des coûts d'une régie départementale

	SYNTHESE DES ELEMENTS DE COUT DU SDEAS							
	2009		2010		2011		Cumul	
	Montant	Poids	Montant	Poids	Montant	Poids	Montant	Poids
Charges générales	59 328,13	15,93%	56 548,89	18,28%	59 142,81	16,96%	175 019,83	16,98%
Masse salariale	215 831,27	57,94%	164 483,26	53,17%	178 504,61	51,18%	558 819,14	54,22%
Frais de siège	97 379,35	26,14%	88 337,95	28,55%	111 127,14	31,86%	296 844,44	28,80%
Total	372 538,75	100,00%	309 370,10	100,00%	348 774,56	100,00%	1 030 683,41	100,00%

TOTAL GENERAL	HYPOTHESE REGIE CG 68		
	CDMC	Régie	Ecart
Achat études	9 553	9 553	0
Achats non stockés	3 089	3 014	-75
Services extérieurs	58 194	5 077	-53 117
Autres services extérieurs	45 522	39 781	-5 741
Impôts et taxes	24 918	9 294	-15 624
Charges de personnel	558 819	548 316	-10 503
Autres charges	4 406	4 406	0
Charges financières	13	0	-13
Charges exceptionnelles	0	0	0
Amortissements	8 862	8 862	0
Impôts et taxes	19 671	0	-19 671
QP services centraux	296 844	0	-296 844
Impôts	786	0	-786
TOTAUX	1 030 678	628 303	-402 375

ANNEXE 3 : Analyse de la situation financière du CDMC

CDMC				Culture et Patrimoine			
Montant des subventions versées				Montant des garanties, avances et avantages en nature			
	2009	2010	2011		2009	2010	2011
Fonctionnement	950 000	945 000	964 300	Garanties			
Investissement	50 000	50 000	35 000	Avances			
Total soutien Conseil Général	1 022 802	1 017 802	1 022 306	Avantages en nature	22 802	22 802	23 006

Année	2009	2010	2011	Année	2009	2010	2011
Note financière	B	C	B	Note Trésorerie			

Note financière							
Ratios				Notes détaillées			
	2009	2010	2011		2009	2010	2011
Fonds de Roulement (%)	193%	129%	157%	Fonds de Roulement	B	B	B
Capacité désendettement (en nb années de CAF)				Capacité de désendettement	A	A	A
CAF (Capacité d'Auto Financement) (€)	78 622	-63 655	14 931	CAF	A	C	B
Ecart de variation Charges / Produits	0,13	125,98	0,38	Ecart de variation Charges / Produits	A	E	A
				Garantie et/ou avances			

Note Trésorerie							
Ratios				Notes détaillées			
	2009	2010	2011		2009	2010	2011
Trésorerie (en nb j. ch. exploit. hors dot.)	82	51	51	Trésorerie			
Trésorerie globale (en nb j. ch. exploit. hors dot.)	36	11	16	Trésorerie globale			
Trésorerie globale (€)	132 098	46 666	63 454				

	2009	2010	2011
Indice de dépendance	2	2	2
Subv.fonctionnement CG+Avantages en nature CG / Produits exploit. hors reprises+Avantages en nature CG	66%	66%	69%

Actif					Passif				
	2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011
Total Actif immobilisé Net	141 247	162 321	175 719	136 086	Total Capitaux propres	260 248	312 868	226 352	213 796
Valeurs mobilières de placement					Total provisions pour risques et charges				
Disponibilités	157 910	302 604	214 492	198 190	Emprunts				
Stocks + Créances	99 211	51 236	91 989	83 626	Dettes diverses	168 293	221 742	259 815	218 362
Comptes de régularisation	30 173	18 449	11 254	23 016	Comptes de régularisation			7 287	8 760
Total Actif	428 541	534 610	493 454	440 918	Total Passif	428 541	534 610	493 454	440 918

Contrôle total actif / passif

Compte de résultat

Charges					Produits				
	2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011
Achats et charges externes	504 418	402 236	440 842	349 104	Chiffre d'affaires	1 237	404 160	344 857	344 982
Impôts et taxes + Autres charges	101 464	95 027	106 651	109 899	Subventions d'exploitation	1 125 000	975 000	969 397	987 087
Charges de personnel (sal.+ ch.)	706 756	834 074	956 208	939 559	Autres Produits	183 325	68 737	135 131	78 329
Dotations amortissements et provisions	72 699	74 055	69 143	74 957	Reprises de provisions	78 789	52 553	62 490	62 222
Résultat d'exploitation négatif			60 969	899	Résultat d'exploitation positif	3 014	95 058		
Résultat financier négatif					Résultat financier positif	11 846	2 768	1 333	3 095
Résultat exceptionnel négatif		40 706	10 672		Résultat exceptionnel positif	1 650			4 042
Résultat avant impôt et participation négatif			70 308		Résultat avant impôt et participation positif	16 510	57 120		6 238

Contrôle rés. d'exploitation

Contrôle rés. avt IS & particpt

Informations complémentaires

Montant des subventions versées par le CG 68					Garanties, avances et avantages en nature accordées par le CG 68				
	2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011
Fonctionnement	1 100 000	950 000	945 000	964 300	Encours des Garanties				
Investissement	50 000	50 000	50 000	35 000	Encours des Avances				
Jeu de la garantie ou non respect d'échéance d'avance (oui / non)					Avantages en nature	22 802	22 802	22 802	23 006
DCPA	DCPA				Ajustement CAF ?				
Nom de la structure :	CDMC				Montant des transferts de charges				

ANNEXE TECHNIQUE

FONDS DE ROULEMENT

Définition

C'est la différence entre ressources longues ou capitaux permanents (capitaux propres, provisions pour risques et charges, emprunts) et emplois longs (immobilisations nettes). Il mesure la solidité de la structure financière.

Fonds de roulement = Capitaux propres + Provisions pour risques et charges + Emprunts - Immobilisations nettes

Calcul du ratio

$$\frac{\text{Capitaux propres} + \text{Provisions pour risques et charges} + \text{Emprunts}}{\text{Total Actif immobilisé net}}$$

Dans la partie saisie des données financières du Tableau de Bord, les emprunts sont retraités des concours bancaires courants (ou découverts) et par mesure de simplification, sont considérés comme à long terme en totalité.

Formule de calcul 1ère année
(G4+G5+G6) / B4

Signification

Un excédent de ressources longues permet de financer non seulement les immobilisations mais également une partie du cycle d'exploitation.

Cela permet également de s'assurer de la bonne adéquation : ressources longues au moins égales à emplois longs.

Un fonds de roulement négatif signifie que l'association a financé des immobilisations par des dettes court terme, ce qui nuit à son équilibre financier. En effet, cela induit une trésorerie globale généralement négative : les créances réalisables et la trésorerie disponible ne couvrent plus les dettes exigibles.

Fonctionnement de l'indicateur

Note	Valeur	Interprétation
A	Ratio \geq 200 %	Le fonds de roulement va au-delà des immobilisations puisque ses capitaux permanents représentent au moins 2 fois celles-ci : l'association dégage des ressources longues pour financer une partie de son cycle d'exploitation.
B	Ratio compris entre 120 et 200 %	Les capitaux permanents représentent jusqu'à 200 % des immobilisations : l'association finance bien ses investissements.
C	Ratio compris entre 100 et 120 %	Les capitaux permanents couvrent les immobilisations : l'association finance correctement ses investissements.
D	Ratio compris entre 80 et 100 %	Le fonds de roulement devient négatif : les capitaux permanents sont insuffisants, l'équilibre financier n'est plus respecté.
E	Ratio $<$ 80 %	Les capitaux permanents sont inférieurs d'au moins 20 % aux immobilisations, la structure financière de l'association est déséquilibrée.

CAPACITE DE DESENDETTEMENT

Définition

Cet indicateur mesure le niveau d'endettement à long et moyen terme de la structure, et plus particulièrement, sa capacité à rembourser ses emprunts par rapport aux liquidités financières qu'elle dégage au travers de son activité (à savoir sa capacité d'autofinancement, CAF).

Calcul du ratio

$$\frac{\text{Emprunts}}{\text{CAF}}$$

Dans la partie saisie des données financières du Tableau de Bord, les emprunts sont retraités des concours bancaires courants et par mesure de simplification, sont considérés comme à long terme en totalité.
Voir définition de la CAF page suivante.

Formule de calcul 1ère année
G6/CAF

Signification

Une capacité de désendettement importante traduit un endettement relativement faible par rapport aux liquidités financières que génère l'activité : la structure conserve donc une certaine marge de manoeuvre sur le plan financier et ainsi une certaine indépendance dans la conduite de ses affaires.

A contrario, une faible capacité de désendettement signifie un niveau d'emprunt important et par conséquent une marge de manoeuvre financière limitée voire inexistante.

Par ailleurs, en cas de capitaux propres négatifs, cet indicateur est immédiatement noté E, même en l'absence de tout emprunt. En effet, l'association a consommé la totalité de ses ressources financières et se retrouve, tout comme en cas de fort endettement, dans une situation financière fragile.

Fonctionnement de l'indicateur

Note	Valeur	Interprétation
A	Ratio < 5 ans	Les emprunts représentent au plus 5 années d'activité : la structure financière est saine.
B	Ratio compris entre 5 et 7 ans	La capacité de désendettement de la structure est bonne.
C	Ratio compris entre 7 et 9 ans	La capacité de désendettement de la structure reste correcte.
D	Ratio compris entre 9 et 11 ans	Il faut à la structure entre 9 à 11 ans d'activité pour rembourser ses emprunts. Sa marge de manoeuvre devient limitée.
E	Ratio > 11 ans	L'endettement de la structure est important au regard de son activité ; il lui faut plus de 11 ans pour se désendetter. Elle devient vulnérable au moindre évènement potentiellement défavorable sur le plan financier.

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Définition

C'est la capacité de l'association à dégager des ressources financières de son activité normale.
Elle représente ce qui est effectivement encaissable et décaissable au cours de l'année c'est-à-dire la totalité des flux financiers réels générés par l'activité.

Calcul de la CAF "simplifiée"

Résultat avant impôt et participation
 +
Dotations aux amortissements et provisions
 -
Reprises de provisions
 -
Résultat exceptionnel positif (*)

(*) si subvention d'investissement Conseil Général spécifiée dans le tableau de bord

Concernant le résultat exceptionnel :

- en cas de subvention d'investissement départementale, il est exclu du calcul de la CAF (car considéré comme étant exclusivement constitué de reprises de subventions d'investissement) ;
- dans le cas contraire, il est inclus dans le calcul de la CAF (car les cessions d'immobilisations ainsi que les reprises de provisions sont considérées comme négligeables dans sa formation).

Par ailleurs, la CAF ne tient pas compte des transferts de charges, inclus le cas échéant dans le total "Reprises de provisions", et peut, en conséquence, être minorée d'autant (exception : en cas de CAF négative et de transferts de charges significatifs, celle-ci est corrigée du montant de ces derniers, indiqués dans le tableau de bord).

Formule de calcul 1ère année

B21 (ou G21) + B17 - G17 - G20 (si subvention d'investissement CG 68) + G31 (si transfert de charges)

Signification

Une CAF positive dénote une activité apporteuse de ressources financières et de ce fait, saine et équilibrée.

A l'inverse, une CAF systématiquement négative montre une activité structurellement déséquilibrée et consommatrice de ressources financières et doit amener à s'interroger sur la viabilité de l'activité dans sa structure actuelle.

Fonctionnement de l'indicateur

Note	Valeur	Interprétation
A	3 CAF positives sur 3 ans	L'activité est structurellement saine et génère des ressources financières.
B	2 CAF positives sur 3 ans	Soit CAF du dernier exercice positive : malgré un incident en cours de période, la situation reste équilibrée.
C		Soit CAF du dernier exercice négative : l'activité est devenue déficitaire, ce peut être ponctuel ou au contraire marquer le début d'un déficit structurel de l'activité.
D	1 CAF positive sur 3 ans	L'activité est régulièrement déficitaire : elle consomme des ressources financières et peut compromettre l'avenir de l'association.
E	pas de CAF positive sur 3 ans	L'activité ne peut être viable en l'état.

ECART DE VARIATION CHARGES / PRODUITS

Définition

C'est la variation Année N / Année N-1 des charges d'exploitation (hors dotations aux amortissements et provisions) comparée à la variation Année N / Année N-1 des produits d'exploitation (hors reprises de provisions).

Calcul du ratio

Charges d'exploitation année N / Charges d'exploitation année N-1 (hors dotations)

/

Produits d'exploitation année N / Produits d'exploitation année N-1 (hors reprises)

Formule de calcul 1ère année

$$[(\text{SOMME (C14:C16)} / \text{SOMME (B14:B16)}) / ((\text{SOMME (H14:H16)} / \text{SOMME (G14:G16)})]$$
Signification

Le calcul de ce ratio permet de vérifier, si les équilibres de gestion sont sains, en particulier si l'association a la maîtrise de ses dépenses et la capacité à les adapter au niveau de ses recettes.

Fonctionnement de l'indicateur

Note	Valeur	Interprétation
A	Ratio ≤ 1 ou Δ charges < 0 et Δ produits > 0	Les charges progressent moins vite que les produits ou du moins aussi vite : les dépenses sont maîtrisées.
B	Ratio compris entre 1 et 1,05	Les charges progressent légèrement plus vite que les produits (jusqu'à 5 % plus vite) : l'exploitation reste correcte.
C	Ratio compris entre 1,05 et 1,1	Les charges progressent plus vite que les produits (entre 5 à 10 % plus vite), risque de déséquilibre au niveau de l'exploitation.
D	Ratio compris entre 1,1 et 1,2	La progression des charges (entre 10 à 20 % plus vite que les produits) pose la question de la maîtrise des dépenses.
E	Ratio $> 1,2$ ou Δ charges > 0 et Δ produits < 0	Les charges progressent de plus de 20 % plus vite que les produits : l'équilibre de l'exploitation peut ne plus être respecté et être de nature à mettre en péril l'équilibre financier de l'association, si cela perdure.

En raison de sa forte volatilité, cet indicateur n'est pas compris dans la note financière globale de la structure : il constitue un élément d'information sur la tendance de l'exploitation.

TRESORERIE

Définition

Il s'agit du montant financier immédiatement disponible pour l'association, exprimé en nombre de jours de fonctionnement (c'est-à-dire en nombre de jours de charges d'exploitation hors dotations aux amortissements et provisions).

Calcul du ratio

$$\frac{\text{Valeurs Mobilières de Placement} + \text{Disponibilités}}{\text{Charges d'exploitation hors dotations} \times 360}$$

Formule de calcul 1ère année

$$[(\text{B5} + \text{B6}) / \text{SOMME (B14:B16)}] * 360$$
Signification

Une trésorerie représentant plus de 360 jours de charges d'exploitation hors dotations signifie que l'association, à structure équivalente de dépenses l'année suivante, aurait en trésorerie de quoi fonctionner au moins un an en toute autonomie.

Si une trésorerie excédentaire est un facteur positif dans l'appréciation de la santé financière d'une association, il n'en reste pas moins qu'une trésorerie importante peut signifier que l'association bénéficie d'un soutien supérieur à ses besoins réels.

Fonctionnement de l'indicateur

Cet indicateur fonctionne comme une alerte.

Ainsi, la note E est attribuée dès que la trésorerie excède 180 jours, soit 6 mois de charges d'exploitation (hors dotations). En effet, notre Collectivité ayant coutume de verser ses aides par semestre, une trésorerie égale à 180 jours signifie que l'association peut fonctionner sans risque majeur entre les deux dates de versement.

Tant que la trésorerie est inférieure ou égale à 6 mois, l'indicateur ne fonctionne pas.

TRESORERIE GLOBALE

Définition

Il s'agit de la position financière nette globale de la structure à court (voire moyen) terme - une fois les créances encaissées et les dettes payées - exprimée en nombre de jours de fonctionnement (c'est-à-dire de nombre de jours de charges d'exploitation hors dotations).

Calcul du ratio

$$\frac{\text{VMP + Disponibilités + Stocks \& créances - Dettes diverses}}{\text{Charges d'exploitation hors dotations}} \times 360$$

Par hypothèse, le poste "stocks & créances" est considéré comme constitué uniquement de créances.

Formule de calcul 1ère année

[SOMME (B5:B7) - J7] / SOMME (B14:B16) x 360

Signification

En cas de créances ou de dettes significatives, cet indicateur complète utilement l'indicateur de trésorerie, basé uniquement sur les liquidités financières disponibles de la structure.

De la même manière, cet indicateur - lorsqu'il est supérieur à 180 jours - pose la question de l'adéquation du soutien financier aux besoins réels de la structure.

Quand il est négatif, cet indicateur met en évidence une position financière nette négative de la structure (les dettes exigibles excèdent les créances réalisables et la trésorerie disponible) et renvoie à la notion de fonds de roulement négatif (voir page n° 1).

Fonctionnement de l'indicateur

Comme pour la trésorerie, cet indicateur fonctionne comme une alerte : soit E s'il excède 180 jours de fonctionnement, soit rien.

LES DIFFERENTS INDICES DE DEPENDANCE

Définition

Cet indice représente le niveau de dépendance de l'association au regard des aides financières dont elle bénéficie de la part du Département du Haut-Rhin.

Il peut être significatif du niveau d'influence que peut avoir le Conseil Général auprès de cet organisme.

Calcul du ratio

$$\frac{\text{Subvention de fonctionnement} + \text{Avantages en nature valorisés}}{\text{Produits d'exploitation (hors reprises) + Avantages en nature valorisés}}$$

Formule de calcul 1ère année

$(B27+G29) / [SOMME(G14:G16)+G29]$

Fonctionnement de l'indicateur

Note	Valeur	Interprétation
1	Ratio \geq 70 %	L'association dépend très fortement des subventions départementales.
2	Ratio compris entre 40 et 70 %	L'association dépend de manière importante des subventions départementales.
3	Ratio $<$ 40 %	L'association ne dépend que faiblement des subventions départementales.

		2009	2010	2011	2012	
Convention	F	950 000	950 000	964 300	964 300	3 828 600
4 028 600	I	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
	T	1 000 000	1 000 000	1 014 300	1 014 300	4 028 600
Avenant 1	F	950 000	945 000	964 300	964 300	3 823 600
4 023 600	I	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
	T	1 000 000	995 000	1 014 300	1 014 300	4 023 600
Avenant 2	F	950 000	945 000	964 300	935 000	3 794 300
4 003 600	I	50 000	50 000	35 000	50 000	185 000
	T	1 000 000	995 000	999 300	985 000	3 979 300
Avenant 3	F	950 000	945 000	945 000	935 000	3 775 000
3 969 300	I	50 000	50 000	35 000	35 000	170 000
	T	1 000 000	995 000	980 000	970 000	3 945 000

83 600
30 000