

Service instructeur
Service Développement Culturel

N° CP-2012-3-7-4

Service consulté

COMMUNICATION



COMITES DE SUIVI ET EVALUATION

Résumé : Informations relatives aux Comités de Suivi et Evaluation intervenus en 2011 dans le cadre des partenariats entre le Département et :



Opérateurs culturels et Lieux de diffusion :



- la Comédie de l'Est (Colmar)

- l'Institut Européen des Arts Céramiques (IEAC) (Guebwiller)



Développement Culturel des Territoires :



- la Communauté de Communes de Cernay et l'Association de Gestion de l'Espace Culturel Grün

- la Ville de Mulhouse

Comités de Suivi et Evaluation

Dans le cadre des partenariats culturels entre le Département et les structures, collectivités ou associations, les conventions prévoient la mise en place de Comités de Suivi annuels et, à l'échéance des accords, une procédure d'évaluation.

Sur proposition de la Commission de la Culture et du Patrimoine, réunie le 13 février 2012, je vous prie de bien vouloir prendre acte des informations relatives aux Comités de Suivi et évaluations, intervenus en 2011 au titre des politiques relevant du Développement Culturel.

I) Opérateurs Culturels et Lieux de Diffusion

1) Comédie de l'Est (comité de suivi)

La Comédie de l'Est bénéficie d'une convention d'objectifs entre l'Etat, la Région, la Ville de Colmar et le Département, pour les années 2009/2012 avec un engagement du Département de 140 000 € en 2012.

Dans le cadre du comité de suivi, les partenaires ont notamment pris acte de l'évolution du projet artistique de la Comédie de l'Est depuis 2009, d'une activité recentrée sur le théâtre avec la prise en compte d'auteurs contemporains, sa capacité à développer des projets en partenariat, conduire des actions de sensibilisation en milieu scolaire et porter une attention à l'accueil de compagnies régionales.

Faits marquants :

Label :

La Comédie de l'Est, actuellement Centre Dramatique Régional, a déposé auprès du Ministère de la Culture et de la Communication une demande de labellisation en Centre Dramatique National.

Projet artistique :

Les spectacles délocalisés sur les territoires la "Comédie vagabonde", petites formes théâtrales itinérantes, rencontrent un grand succès auprès des villes et des Communautés de Communes de la grande région de Colmar, nombreuses à solliciter la Comédie de l'Est pour les accueillir.

Un projet culturel, initié par les services départementaux de la solidarité, est en cours sur le territoire de la Commission Territoriale des Solidarités Actives (CTSA) de Colmar. Dans ce cadre, la CDE a été sollicitée pour la mise en œuvre d'ateliers de pratique théâtrale encadrés par des artistes en faveur de personnes bénéficiaires de minima sociaux sur les sites de Colmar, Munster et Neuf-Brisach, dans l'objectif de leur réinsertion sociale.

Perspectives 2012 :

L'évaluation de la Comédie de l'Est sera conduite en 2012 par le Ministère, à la demande de la DRAC Alsace. A cette occasion, le point de vue du Département sera sollicité.

Quelques repères chiffrés :

Bilan 2011 : en cours

Budget 2012 : 2 797 424 €

2010/2011:

↳ Taux de fréquentation : 85,47 %

↳ Spectacles délocalisés dans les territoires : 13

2) Institut Européen des Arts Céramiques (IEAC) (comité de suivi)

L'IEAC bénéficie d'une convention de partenariat jusqu'à fin 2014 qui réunit le Département, la Région, l'Etat et la Ville de Guebwiller avec un engagement du Département de 45 000 € en 2012.

Dans le cadre du comité de suivi, les partenaires ont notamment pris acte de l'activité de l'IEAC qui contribue à la dynamique culturelle et économique du territoire, notamment à travers les partenariats avec les acteurs culturels du territoire (Dominicains, Noël Bleu, Musée Deck, Fête de l'Eau...).

Faits marquants :

6 élèves formés, tous lauréats du certificat de créateur en céramiques à l'issue de la formation annuelle.

Actions de sensibilisation sur le territoire de la Communauté de Communes :

Il est fait état d'un bilan mitigé de l'action de sensibilisation du grand public conduite sur le territoire de la Communauté de Communes qui n'a pas recueilli une forte adhésion du public.

Perspectives 2012 :

Homologation du cursus :

L'IEAC relancera début 2012 la démarche pour l'homologation du Cursus formation, en lien avec le Ministère de la Culture ; des articulations pourraient également s'envisager avec les diplômes délivrés par l'EPCC, Pôle d'Enseignement Supérieur des Arts d'Alsace.

Partenariats internationaux :

A l'échelle internationale, le partenariat avec la maison des Métiers d'Art de Québec, se poursuivra en 2012, avec les résidences d'artistes et les échanges de stagiaires.

Locaux :

La Ville de Guebwiller a lancé, avec le soutien du Département et de la Région, l'étude d'aménagement de la friche Cartorhin, qui pourrait, le cas échéant, une fois réhabilitée, accueillir l'IEAC.

Quelques repères chiffrés :

Bilan prévisionnel au 31 décembre 2011 : résultat positif provisoire de 5 395 €

Budget prévisionnel 2012 : 247 100 €

Nombre d'élèves inscrits pour 2012 : 8

II) Développement culturel des territoires

1) Communauté de Communes de Cernay et Environs et association de gestion de l'Espace Culturel Grün. (Evaluation du partenariat)

Le Contrat Culture entre le Département d'une part, la Communauté de Communes de Cernay et l'Espace Grün d'autre part, arrivé à échéance fin 2011, a fait l'objet d'une évaluation interne par la Mission "Contrôle de Gestion". Ses conclusions, *en annexe 1* au rapport, présentées lors de la Commission de la Culture et du Patrimoine le 10 octobre 2011, sont synthétisées ci-dessous :

Constat :

L'étude a souligné le rôle actif et structurant de la Communauté de Communes de Cernay dans la coordination des acteurs culturels du territoire ainsi qu'une réelle cohésion dans l'action culturelle induisant cependant une légère difficulté à distinguer ce qui relève de chaque acteur culturel.

Cette activité, dense, régulière, fortement appuyée sur les points d'ancrage du territoire (Espace Grün, Fenêtres de l'Avent, Fête de l'Eau, Médiathèque) est conforme aux dispositions et objectifs du contrat culture.

Elle relève les difficultés pour la Communauté de Communes à évaluer l'axe portant sur l'élargissement des publics, faute d'outils d'analyse.

S'agissant de l'Espace Grün, il est noté que les propositions sont accessibles 363 jours par an, s'adressent à tous les publics et recueillent une affluence mensuelle moyenne de 5 300 personnes sur la durée du contrat.

L'étude fait état d'une structure bien insérée dans les réseaux régionaux de l'animation culturelle qui a su trouver sa place et son identité dans un secteur où l'offre culturelle est dense et attractive pour les publics (Mulhouse, Thann...)

Il est relevé un nombre très important de propositions culturelles en direction des scolaires et une attention portée aux publics éloignés de la culture (Culture du Cœur, Institut Médico- Educatif (IME) Saint-André...).

Elle note l'évolution de la structure, dans un contexte de fragilité financière, que des aléas (crise économique et financière, réductions des subventions, échec d'un spectacle en terme de fréquentation...), exposent à un risque accru.

Préconisations :

Elle propose, pour la Communauté de Communes de clarifier les objectifs financés dans la future convention et de poursuivre la politique d'animation du réseau des acteurs culturels sur l'ensemble du territoire.

En outre, l'analyse recommande à la Communauté de Communes de se doter d'outils statistiques, communs à l'ensemble des opérateurs culturels du territoire, permettant l'analyse des résultats et la connaissance de la typologie des publics.

Elle suggère de :

- reformuler le futur contrat en partant des équipements et non des actions ;
- redéfinir les objectifs de la politique en faveur des publics éloignés de la culture ;
- évaluer les besoins avant la mise en œuvre d'une action ;
- s'assurer de la volonté et la capacité des acteurs culturels à s'engager dans une démarche ou un projet.

Perspectives 2012/2013 :

Le Contrat Culture, intégré au Contrat de Territoire de Vie 2010/2013, a fait l'objet d'un avenant de prorogation sur la même durée validé par l'Assemblée départementale le 7 décembre 2011.

La perspective de la fusion des Communauté de Communes de Thann et Cernay devrait conduire à envisager des modes de mutualisation entre les équipements culturels (Relais culturel de Thann et Espace Culturel le Grün).

En préfiguration de cette fusion, la Communauté de Communes de Cernay et Environs a prévu de mettre en place, dès 2012 des actions susceptibles de créer du lien entre les 2 territoires.

La saison 2011/2012 de l'Espace Culturel Grün, actuellement sans directeur, est mise en œuvre par un comité de programmation.

Quelques repères chiffrés :

La DRAC Alsace soutient le programme culturel à travers une convention triennale qui prévoit 27 000 € sur la durée du contrat.

Projet culturel de territoire	Éléments financiers				
	2011			2012	
	Budgets		Subventions Départementales versées	Budgets	Subventions prévues
Prév.	Réalisé				
Com/Com	154 000 €	163 700 €	32 000 €	157 000 €	30 000 €
Espace Grün	806 200 €	Bilan en cours	28 000 €	819 750 €	28 000 €
Total	960 200 €	En cours	60 000 €	976 750 €	58 000 €

Les manifestations ou structures phares du territoire ont accueillis en 2011 :

- ↳ Fête de l'eau : 2 700 visiteurs dont 1050 élèves
- ↳ Fenêtre de l'Avent : (1^{er} au 24 décembre 2011) : Bilan en cours
- ↳ Abri-mémoire : 893 élèves et deux artistes en résidence, Béatrice Turquand d'Auzay et Dominique Guibbert, pour des projets, avec les scolaires, autour de la paix et la transmission de la mémoire.

2) Ville de Mulhouse (comité de suivi)

La Ville de Mulhouse bénéficie d'un contrat culture, intégré au Contrat de Territoire de Vie 2010/2013, qui a fait l'objet d'un avenant de prorogation sur la même durée, validé par l'Assemblée départementale le 7 décembre 2011, avec un engagement prévisionnel du Département de 210 000 € en 2012.

Dans le cadre du comité de suivi, les partenaires ont pris acte du bilan qualitatif et quantitatif des actions conduites en 2011, notamment :

Animation Culturelle de la Ville

Scènes de Rues

- l'intégration du Festival des Scènes de Rue dans un réseau Européen a permis d'enrichir la manifestation avec l'accueil de compagnies étrangères ;
- la qualité des spectacles proposés par 26 compagnies a drainé un public évalué à 49 000 personnes et mobilisé 60 vacataires.

Jeudis du Parc

- un volet éco-responsable inclus dans la manifestation "les Jeudis du Parc Salvator" et la délocalisation d'une soirée dans le quartier des Côteaux, développée en lien avec les associations des quartiers.

Arts visuels

- l'implantation de 2 nouvelles œuvres dans l'espace public de la ville, dans le cadre de commandes passées auprès d'artistes.

Kunsthalle :

- 5 expositions présentées et l'accueil en résidence d'un artiste pour la mise en œuvre d'un projet associant des enseignants et des étudiants de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'UHA ;
- des actions conduites par ce centre d'art au sein des structures culturelles de l'agglomération mulhousienne, son rayonnement départemental et transfrontalier à travers les nombreux partenariats noués à cette échelle (CRAC Altkirch, Festival Météo, Trans Rhein Art...) et large public ciblé par la structure – étudiants, collèges, lycées, grand public - en direction desquels sont proposés des dispositifs adaptés de sensibilisation à l'art contemporain ;
- l'action spécifique menée en lien avec la Maison de l'Adolescence à Mulhouse, dans l'objectif de favoriser la communication parents/adolescent à travers l'art contemporain ;
- des liens avec l'Office du tourisme et l'installation d'œuvres dans les hôtels de la ville pour susciter la curiosité des publics ;

Ateliers pédagogiques d'initiation aux arts plastiques

- des bilans à transmettre par la ville de Mulhouse

Orchestre Symphonique de Mulhouse

- de la forte adhésion du public aux 4 concerts décentralisés (Saint-Amarin, Hirsingue, Merxheim et Brunstatt) ;
- de l'attention portée par l'OSM à la construction d'un projet pédagogique avec le collège d'Hirsingue, appuyé sur les programmes d'enseignement d'un groupe de professeurs et en lien avec le concert du 5 février 2011 ainsi que de son évaluation positive.

Perspectives 2012, notamment :

Projets

- des liens seront recherchés entre l'OSM et la Filature dans le cadre des recrutements en cours du nouveau chef et du nouveau directeur
- de la perspective de délocaliser des concerts éducatifs à Colmar en 2012
- de 3 concerts décentralisés de l'OSM attribués par le Conseil Général à Ensisheim, Kembs et Issenheim
- du parcours pédagogique conduit par l'OSM proposé au collège d'Ensisheim, en lien avec le concert prévu le 31 mai 2012
- de la manifestation "Mulhouse 012" programmée du 9 au 12 juin 2012

Divers :

- de la non reconduction du prix du Conseil Général dans le cadre de "Mulhouse 00"

Quelques repères chiffrés :

Libellé	Budget 2011	Visiteurs/participants	Prévisionnel 2012
Jeudis du Parc	36 400 €	8 000	budgets en cours
Scène de Rues	355 000 €	49 000	
Mulhouse OO (manifestation biennale)	Pas d'édition en 2011	/	
Kunsthalle	589 050 €	Au 31 août 2011 : 5 331 dans les murs 2 998 hors les murs	
Ateliers Arts Plastiques	Service Educatif de la Ville	Près de 6 000 enfants en temps scolaire, péri scolaire et loisirs.	
Orchestre Symphonique de Mulhouse	4 895 223 € (budget global)	Concerts décentralisés 2011 : Saint-Amarin : 564 Hirsingue : 650 Merxheim : 172 Brunstatt : 570	

Je vous prie de bien vouloir me donner acte de cette communication.



Charles BUTTNER

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.

RAPPORT D'ÉVALUATION

DU CONTRAT CULTURE

AVEC LA COMMUNAUTE DE COMMUNES

DE CERNAY ET ENVIRONS (CCCE)

SOMMAIRE

REMARQUES PRELIMINAIRES.....	1
1. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS.....	2
A) SYNTHESE.....	2
B) RECOMMANDATIONS	3
2. CONTEXTE.....	4
A) PRECEDENTE EVALUATION.....	4
B) LA CONVENTION 2009 / 2011	4
C) LE PROJET CULTUREL DE LA CCCE.....	5
3. EXECUTION DU CONTRAT CULTURE.....	6
A) DONNEES FINANCIERES	6
B) LES OBJECTIFS	6
C) REMARQUES RELATIVES AUX QUELQUES ACTIONS NON REALISEES	8
4. LA MESURE DES RESULTATS	9
5. LES REPOSES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS APPORTES PAR LA CCCE.....	10

REMARQUES PRELIMINAIRES

Le présent rapport d'analyse est concentré sur le volet intercommunal du contrat culture liant le Département, la Communauté de Communes de Cernay et Environs (CCCE) et l'Espace Grün.

Sa lecture doit être associée à celle du rapport d'évaluation de la partie de la convention concernant l'Espace Grün afin d'avoir une bonne vision de l'ensemble du contrat culture liant le Département du Haut-Rhin, la Communauté de Communes de Cernay et Environs (CCCE).

Il convient de particulièrement remercier Monsieur Jean Paul WELTERLEN, Vice-Président de la CCCE, en charge de la culture et du patrimoine pour l'accueil qu'il nous a réservé et Madame Sophie WISSELMANN, pour le soin et la diligence apportés aux questions posées.

1. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

a) Synthèse

L'activité déployée par la CCCE est conforme tant à l'esprit qu'aux prescriptions contenues dans le contrat culture couvrant la période 2009/2011.

Cette activité est dense et régulière, ce qui permet d'impulser une véritable animation culturelle du territoire et d'atteindre ainsi l'objectif de jouer le rôle d'une collectivité structurante, non seulement au travers des aides versées mais également au travers d'une coordination des acteurs et opérateurs locaux.

Cette activité s'appuie très fortement sur les points d'ancrages du territoire : l'Espace Grün, Les Fenêtres de l'Avent, la Fête de l'Eau, l'abri mémoire, les mines et la médiathèque. L'ensemble de ces acteurs agit en réseau, sous l'impulsion de la CCCE.

Un effort significatif semble être déployé au travers des programmations afin de garder une attractivité de nature à donner l'occasion au public du territoire de venir régulièrement aux animations et spectacles proposés.

Pour soutenir cette activité, le CCCE aura dépensé, sur les 3 années couvertes par le contrat, près de 345 K€. Le Conseil Général a contribué à cet effort à hauteur de 105 K€, soit pour 1/3 de l'effort fourni par la CCCE (hors budget consacré par cette dernière au fonctionnement de la médiathèque).

Le programme global comprend 6 axes décomposés en 28 actions. En fait, dans la mesure où certaines de ces actions sont ensuite développées séparément par les différents opérateurs du territoire, ces 28 actions deviennent 49 actions. Sur cet ensemble, seules 4 actions n'ont pu être réalisées, 3 l'ont été partiellement.

La non réalisation des actions provient essentiellement de contingences opérationnelles ou d'un décalage de l'idée par rapport aux besoins réels des bénéficiaires de ces actions.

L'ensemble des statistiques données semble aboutir à un chiffre d'affluence moyenne proche de 80 000 visiteurs/spectateurs par an, dont les $\frac{3}{4}$ sont attirés par l'Espace Grün.

Mais l'évaluation quantitative des résultats reste la partie la plus délicate, parce que traditionnellement la moins outillée, voire la moins bien définie au moment de la définition de l'action. Ainsi, les chiffres indiqués ci-dessus sont estimatifs (Abri Mémoire, mines et les 2 festivals).

Cependant, il convient de relever que les activités offertes sont souvent des activités gratuites, des activités de plein air à accès non contrôlé (festivals) ; les acteurs ont tout de même mis au point des systèmes d'évaluation de l'affluence par comptage.

En ce qui concerne l'axe d'élargissement des publics, si des actions sont effectivement menées, il est quasi impossible d'en évaluer les résultats par rapport à des objectifs ; comme pour l'Espace Grün, le public scolaire est largement impliqué dans la démarche culturelle de la communauté de communes et des actions sont menées en partenariat avec l'institut Saint André et l'hôpital de Cernay.

L'approche des résultats obtenus en matière d'origine, de composition ou de caractéristiques des publics n'est pas parvenue à s'installer définitivement.

b) Recommandations

La politique consistant à animer sous forme de réseau les principaux opérateurs du territoire porte ses fruits en termes de coordination et de visibilité de l'action : il paraît intéressant de la poursuivre.

Le libellé des axes masque assez souvent la réalité de l'objectif des actions en découlant : en effet, l'analyse des actions montre qu'il s'agit d'abord de développer l'activité des différents points d'ancrage : il serait peut-être plus efficace de redistribuer les actions à partir des équipements et non l'inverse.

Ainsi, un axe de travail plus spécifiquement novateur pourrait-il être créé pour rassembler toutes les actions en vue de développer des actions innovantes vers des nouvelles cibles politiques et/ou factuelles (ex. : mutualisations, création d'actions collectives, etc.), à l'instar, par exemple, des axes relevant de l'inventaire des lieux disponibles pour l'accueil des artistes, la formation des bénévoles, ...

Ces actions innovantes, telles le projet de développement de la formation, devraient faire l'objet d'une évaluation préalable.

Un certain tassement de la fréquentation transparait au travers des évaluations statistiques. Pour autant, il est difficile de dire d'où proviennent ces variations : baisse de l'attractivité des contenus ? Difficultés économiques ? Phénomènes climatiques (pour les festivals), ... ?

Comme pour l'Espace Grün, nombre d'actions sont très clairement tournées vers le public scolaire ; même si des actions sont également entreprises en direction de publics tels que les personnes handicapées où les personnes âgées en établissement, il est difficile de bien savoir si la diversification et l'élargissement des publics est une réussite ou non : peu d'éléments statistiques durables sont disponibles, et l'objectif global n'apparaît pas clairement : comme l'avait suggéré la précédente évaluation, il serait souhaitable de redéfinir précisément les objectifs et les mesures de cette politique.

Il est vrai que la mesure de l'activité consomme de l'énergie, énergie dont il semble que les associations ne disposent pas toujours. Cependant, des actions simples pourraient être mises au point, en collaboration avec des établissements universitaires, pour, par exemple, réaliser un système permanent de recueil des avis du public, lors des spectacles ou festivals : une telle action ne représente pas nécessairement une surcharge de travail, du moins pas quand elle est organisée suffisamment en amont de l'évènement. La CCCE, forte de son rôle d'animatrice structurante pourrait négocier un questionnaire commun à tous les opérateurs, ne regroupant que les questions de base, nécessairement consensuelles (ex. : origine du visiteur, âge, CSP, motif de la venue, avis global sur le spectacle, etc.).

Enfin, un travail de compilation des données structurelles, telles que les bilans et comptes de résultats de chaque association, les données provenant des systèmes d'encaissement, pourrait être mené : la mise en perspective de ces éléments permettrait d'éclairer différemment le pilotage de l'action, en mettant en regard moyens engagés et résultats obtenus : la seule liste des actions réalisées n'est pas suffisante pour augurer des évolutions de fond.

2. CONTEXTE

a) Précédente évaluation

La précédente évaluation a été faite par le cabinet COADEC, en juin 2007 ; elle avait pour objet le précédent contrat culture de la période 2005/2007.

Ses conclusions s'articulent autour des arguments suivants :

- Le contrat culture favorise le développement culturel du territoire et valide le rôle de la CCCE dans la mise en œuvre d'un tel développement.
- Le territoire se caractérise par une forte pluridisciplinarité.
- Il existe dorénavant un véritable engagement dans la réflexion collective.
- S'il est positif de vouloir lier politique et action concrète, le prochain projet culturel devrait davantage se concentrer sur des axes stratégiques que sur le programme d'actions, afin de laisser aux acteurs en charge de l'exécution davantage de faculté d'adaptation.
- Le futur contrat doit mieux mettre en évidence les priorités culturelles du Conseil Général.
- Il est nécessaire d'approfondir l'axe « élargissement des publics ».
- Enfin, l'idéal serait de scinder les contrats CCCE/Département d'une part et, d'autre part : Espace Grün / Département, afin d'éviter toute confusion entre projet de territoire (davantage politique) et projet des équipements (davantage opérationnel).

b) La convention 2009 / 2011

La convention 2009/2011 a repris le format d'une convention tripartite conclue entre le Département, la Communauté de Communes de Cernay et environs (CCCE) et l'Espace Grün.

Elle s'appuie sur le projet culturel du territoire, adossé lui-même aux projets de la Communauté de Communes et au projet artistique et culturel de l'Espace Grün, annexés à la convention (article 1). Ces projets constituent donc des pièces contractuelles.

Le préambule reprend une des recommandations de la précédente évaluation, en indiquant que la CCCE devra développer une stratégie distinguant nettement les actions culturelles des actions touristiques.

Le cadre fixé par le Département est le suivant (article 3) :

- **Structuration culturelle du territoire** (permanence artistique sur le territoire communautaire, incitation à la création, favoriser les résidences d'artistes et la diffusion).
- **Elargissement des publics** (politique d'accessibilité, fondée sur la sensibilisation, l'incitation aux pratiques artistiques, éducation et éveil artistique, actions pédagogiques).

Une distinction est ensuite faite par exposé de sous objectifs, mais dont il n'est pas indiqué quelle structure, de l'EPCI ou de l'Espace Grün, en est redevable :

- Diversification des modes d'accès à la culture : actions de sensibilisations, ateliers d'expression artistique, accessibles à tous les publics scolaires, périscolaires et en particulier ceux relevant de la compétence du Conseil Général (collégiens, personnes âgées, publics relevant de la solidarité).
- Recherche d'un lien entre culture et solidarité : favoriser les projets entre opérateurs des secteurs culturels et sociaux.
- Développement d'actions pédagogiques associées aux projets de développement.

L'enveloppe financière destinée à la CCCE est de 105 K€, répartie en 3 annuités de 35 K€, qu'il n'est pas possible d'affecter à des investissements (article 5). Enfin, la convention ouvre la possibilité de financement du poste d'un agent culturel.

c) Le projet culturel de la CCCE

Le projet culturel de la CCCE s'appuie sur trois principes fondamentaux :

- Faire du territoire un espace de création, de diffusion et de pratique artistiques et culturelles.
- Mettre en valeur le patrimoine de mémoire.
- Valoriser et faire connaître l'identité du territoire.

Il est décliné en 6 axes dont la synthèse est la suivante :

- Axe 1 : Renforcer la présence artistique, la création et la diffusion, sans être élitiste pour être ouverte au plus grand nombre.
- Axe 2 : Valoriser la présence artistique permanente sur le territoire.
- Axe 3 : Elargir l'offre à tous les publics, avec une priorité à la cible scolaire et un élargissement en direction des publics éloignés de la culture.
- Axe 4 : Renforcer la qualité de l'offre, via une meilleure formation des salariés et des bénévoles présents au quotidien sur le terrain.
- Axe 5 : Développer l'approche patrimoniale autour du Hartmannswillerkopf notamment au travers des actions pédagogiques et par la mixité centre de ressources / lieu d'évènements culturels.
- Axe 6 : Développer l'approche patrimoine minier (Steinbach), notamment en développant l'identification des lieux, l'accueil sur site et des actions pédagogiques.

3. EXECUTION DU CONTRAT CULTURE

a) Données financières

Le budget intercommunal dédié au contrat culture a varié de 112.8 K€ en 2009 à 122 K€ en 2011.

Schématiquement, ce budget peu se décomposer ainsi :

	2009	2010	2011	Total	Poids
	Réel	Réel	Prévu		
Thématique fête de l'eau	21 000 €	21 000 €	21 000 €	63 000 €	18,25%
Thématique fenêtres de l'Avent	13 000 €	13 000 €	13 000 €	39 000 €	11,30%
Thématique abri mémoire	3 440 €	9 213 €	11 500 €	24 153 €	7,00%
Thématique patrimoine minier	5 500 €	5 384 €	7 500 €	18 384 €	5,33%
Thématique animation culturelle	14 954 €	11 718 €	19 000 €	45 672 €	13,23%
Espace Grün	50 000 €	50 000 €	50 000 €	150 000 €	43,46%
Thématique médiathèque	4 933 €			4 933 €	1,43%
TOTAL	112 827 €	110 315 €	122 000 €	345 142 €	100,00%

En outre, la CCCE consacre, entre 385 K€ et 308 K€ au budget de la médiathèque, 32 K€ au financement du poste d'agent de développement « culture, tourisme et patrimoine » et 4 000 € de soutien à diverses associations culturelles.

Sur la période concernée, le total du budget s'élève à 1 527 K€, dont 70.24 % sont absorbés par la médiathèque (1 073 K€) et 22.6 % par les actions dédiées au contrat culture (345 K€).

Les actions thématiques de la Médiathèque ont été cofinancées par le Département la première année ; ensuite, la Médiathèque ayant acquis le statut de médiathèque de bassin de vie, ces actions n'étaient plus éligibles à cette forme de l'aide départementale ; cependant, ces actions ont été poursuivies.

b) Les objectifs

Si le contrat culture ne précise aucun objectif opérationnel particulier, la CCCE, au travers de son projet culturel annexé à la convention, s'est engagée sur 6 axes décomposés en 28 actions.

Le tableau ci après décrit le niveau de réalisation de l'ensemble de ces objectifs :

Nom de l'action		Prévu convention			Réalisation		
		2009	2010	2011	2009	2010	2011
1a	Développer et améliorer l'accueil d'artistes en résidence	//	X	//	//	NR	//
1b	Accompagner au moins une résidence ou une création par an	X	X	X	R	R	R
1c	Dynamiser le projet culturel de l'Espace Grün dans sa dimension soutien à la création	X	X	X	R	R	R
1d	Dynamiser le parcours d'art contemporain de la Fête de l'Eau	X	X	X	R	R	En cours
1e	Accompagner le projet du Foyer Saint Erasme d'Uffholtz pour le Festival des 24 Fenêtres de l'Avent	X	X	X	R	R	En cours
2a	Positionner la communauté de communes dans le paysage culturel local en coordinateur de l'action culturelle sur le territoire	X	X	X	R	R	R
2b	Mettre en réseau	X	X	X	R	R	R
2c	Communiquer pour rendre cette activité ouverte, lisible et concertée en direction des acteurs culturels locaux, des bassins de vie voisins, de l'Alsace et de l'étranger	//	X	X	//	Partiel	Partiel
3a	Diversifier les modes d'accès à la culture	X	X	X	R	R	R
3b	Mettre en place une médiation culturelle	X	X	X	R	R	R
3c	Soutenir la Médiathèque dans ses actions de sensibilisation à l'art	X	X	X	R	R	R
3d	Soutenir le projet culturel de l'Espace Grün dans sa dimension sensibilisation	X	X	X	R	R	R
4a	Inciter et développer la formation des bénévoles des associations	//	X	X	//	NR	Partiel
4b	Lancer une enquête sur les publics et les pratiques culturelles	X	X	X	Partiel	Partiel	NR
5a	Animer l'Abri mémoire à Uffholtz	X	X	X	R	R	R
5b	Poursuivre le catalogage du fonds documentaire et des acquisitions	X	X	X	R	R	R
5c	Accueillir et organiser des actions à destination du grand public (abri mémoire)	X	X	X	R	R	R
5d	Accueillir des classes	//	X	X	//	R	R
5e	Accueillir des artistes pour recontextualiser le travail de mémoire à travers un discours artistique (cf. 1b)	X	X	X	R	R	R
5f	Organiser des chantiers de jeunes (notamment franco-allemands)	//	X	X	//	NR	NR
5g	Enrichir et animer le site Internet www.abri-mémoire.org	X	X	X	R	R	R
5h	Créer et animer des groupes de travail	X	X	X	R	R	R
5i	Créer un outil multimédia de découverte du champ de bataille du HWK	//	X	X	//	Report	En cours
6a	Organiser des journées du patrimoine (mine Silberthal)	X	X	X		R	Partiel
6b	Intervenir lors de CLSH thématiques (Silberthal)	//	X	X	//	NR	NR
6c	Organiser des chantiers de jeunes ou des chantiers internationaux	//	X	X	//	R	R
6d	Réaliser des visites guidées des mines	X	X	X	R	R	R
6e	Organiser et pérenniser l'accueil du public	//	X	X	//	R	NR

Au travers de l'analyse des actions, ce sont, en fait, 49 actions différentes qui ont été réalisées sur le terrain. Parmi ces 49 actions, 13 ont bénéficié directement à l'abri mémoire (27 %) ; le reste des actions est réparti quasi uniformément entre les autres pôles culturels (Fête de l'eau, fenêtres de l'Avent et Espace Grün).

Le patrimoine minier et les actions spécifiques pour la médiathèque ferment la marche avec chacune 4 actions identifiées.

Globalement, les actions prévues ont été réalisées, à 6 exceptions près et deux réalisations partielles.

c) Remarques relatives aux quelques actions non réalisées

Les non réalisations sont dues à des difficultés rencontrées dans la dimension opérationnelle de l'action et/ou dans la réalité des attentes des bénéficiaires :

- La mise en inventaire et en réseau des moyens d'hébergements pour les activités culturelles ne correspondait pas, visiblement, à un besoin important puisque la plupart des structures ont leurs habitudes et que la disponibilité de lieux existait déjà.
- Le recrutement d'un médiateur s'est heurté à la diversité des missions due à la pluridisciplinarité des lieux : la formule d'une aide ponctuelle à des vacances ponctuelles s'est révélée plus adaptée aux besoins des opérateurs.
- L'action visant à développer la formation des acteurs bénévoles n'a pas suscité beaucoup d'engouement, pour différentes raisons (faibles besoins exprimés ou spécialisation très poussée des besoins, empêchant de mutualiser ce type de formation). Seule, une formation aux premiers secours pour les bénévoles en charge de l'accueil de groupes a pu être mise en place.
- Impossibilité d'organiser des chantiers de jeunesse (Champ de bataille HWK), suite à la non adhésion des opérateurs concernés, liée à des contraintes réglementaires et à la dangerosité du chantier.
- Si le Silberthal accueille certains CLSH, il manque encore une offre ludique structurée, de plus ½ journée sur le site. Ceci sera mis en place en 2012. Les bâtiments en place ne permettent pas l'accueil de CLSH.
- La collaboration entre 2 structures de vocations différentes et implantées sur 2 communautés de communes différentes est un obstacle au développement de certaines activités (Mines).

Ces difficultés, d'un certain point de vue, montrent que l'innovation doit s'appuyer sur au moins les deux facteurs de succès suivant :

- évaluer au préalable et avec précision les besoins, afin d'éviter qu'une « bonne idée » ne se transforme en échec d'une démarche pourtant intelligemment construite ;
- vérifier la volonté et la capacité réelle des partenaires à s'engager activement dans la démarche : en effet, et par exemple : personne ne peut dire que la formation est inutile, mais savoir qui s'engage réellement à quoi faire, y compris en termes financiers et organisationnels est une chose plus difficile à obtenir.

4. LA MESURE DES RESULTATS

L'évaluation quantitative des résultats est la partie la plus délicate, parce que traditionnellement la moins outillée, voire, la moins nettement définie dès la définition de l'action.

Sur les 22 actions actives (réalisées ou en cours de réalisation), 8 seulement font l'objet d'une statistique quantitative, soit complète, soit partielle.

La majeure partie de la restitution des résultats se présente sous forme de liste des actions menées, ou de réflexions sur la qualité des actions, les éventuelles difficultés rencontrées, ou certains aspects spécifiques que la CCCE constate.

Sous l'angle de la densité de l'activité, la CCCE respecte les axes qu'elle s'est fixés et déploie une activité volontariste.

Sous l'angle de la position de tête de réseau, on peut même avancer que cette activité permet d'animer efficacement le territoire : les succès remportés par l'Espace Grün, la Fête de l'Eau et les Fenêtres de l'Avent manifestent clairement le rayonnement du territoire et le souci de capter le public local. Les promesses de l'abri mémoire et du Silberthal semblent confirmer cette vision.

Le fait que chaque lieu structurant (Abri mémoire, Espace Grün, Fenêtres de l'Avent, Fête de l'Eau et mines) s'organise autour de thématiques changeantes d'une année sur l'autre, montre également le souci de maintenir l'offre culturelle attractive et permet au public local de trouver des motifs pour revenir régulièrement sur ces sites.

Seuls, l'Espace Grün, les Fenêtres de l'Avent et la Fête de l'Eau fournissent des statistiques régulières ; on note une stabilité de l'affluence pour la fête de l'eau (3 480 / 3 600 visiteurs), une régression de celle des fenêtres de l'Avent (8 010 / 6 350 visiteurs) ; pour les mines, il est mentionné une évaluation de 3 500 visiteurs en 2009 et 4 000 visiteurs en 2010 ; pour l'abri mémoire, un seul chiffre est donné, à cheval sur 2010 et 2011 (3 490 visiteurs).

Dans les autres cas, les données sont partielles (ex. : chiffres donnés pour une seule année : résidence à l'abri mémoire, accueil des publics scolaires dans divers lieux).

Enfin, au travers des différents comptes rendus d'activité internes à chaque axe de travail, l'approche économique globale n'est jamais abordée : si certains chiffres sont fournis, comme par exemple l'aide versée pour les résidences à l'abri mémoire, il n'existe pas d'analyse synthétique des conditions financières et économiques dans lesquelles se déroulent toutes les actions entreprises.

Le but de cette remarque n'est pas de s'interroger de façon mercantile sur l'activité culturelle du territoire. Il s'agit de proposer d'élargir la vision : en effet, l'évaluation des flux financiers et de leur répartition (part publique, part du bénévolat part spectateurs, coûts pédagogiques / coût de fonctionnement, par exemple), la mise en regard de l'évolution des résultats obtenus par rapport à l'évolution des moyens donnés peuvent éclairer différemment l'action politique et renforcer le pilotage d'une ambition telle que celle déployée par la CCCE sur son territoire.

A ce titre, l'échec de l'axe 6e : organiser et pérenniser l'accueil du public (Mines) peut illustrer l'utilité de cette vision économique : les difficultés rencontrées proviennent, du moins en partie, d'une différence fondamentale d'approche entre la maison de la Géologie de SENTHEIM et la vision des bénévoles cernéens.

L'aspect évaluation des résultats obtenus par toutes les actions de communication n'est pas développé : les flux Internet, les points de contacts générés par des actions de promotion ...

Enfin, à l'image de la difficulté à mettre en œuvre l'axe 4b : lancer une enquête sur les publics et les pratiques culturelles, toutes les évaluations relatives à la composition, à l'origine ou aux caractéristiques des publics ne parviennent pas à s'installer.

5. LES REPONSES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS APPORTES PAR LA CCCE

Concernant le niveau de réalisation des actions (tableau page 7, la CCCE considère que l'action le est réalisée ; ceci est maintenant exact, mais, à l'époque de l'analyse, cette action était bien en cours. Pour l'action 6a, elle considère qu'elle est réalisée, mais la remarque « partielle » est maintenue car, pour 2009, l'action prévue n'a pas été réalisée.

Concernant le paragraphe c, page 8, la CCCE précise que la capacité à vérifier la capacité réelle des partenaires à s'engager nécessite de dimensionner des études préalables aux enjeux financiers et aux propriétés calendaires des agents.

Il est juste précisé que le sens de la remarque faite par l'auditeur ne sous-entendait pas nécessairement de « logistique lourde » : il s'agit, avant de lancer ce type d'action, de recueillir des engagements préalables.

Concernant la mesure des résultats, plusieurs remarques ont été formulées par la CCCE :

- Des outils de mesures, même s'ils sont perfectibles existent et sont mis en place à la Médiathèque, à l'Abri Mémoire et aux mines (cf tableaux ci-après).
- Le suivi des statistiques est rendu difficile par la variété des activités : conférences publiques, formes différentes prises par les résidences, organisation d'événements « ouverts » dans des lieux publics ... ; ainsi les comptages sont parfois difficiles à mener et les résultats ne sont pas automatiquement comparables.
- Les données financières et économiques (*analyse des moyens au travers, par exemple, des documents comptables des partenaires*) sont connus, mais non communiqués : il existe des bilans et des comptes d'emploi.
- C'est un choix politique et associatif, notamment pour les 2 festivals, les mines et l'Abri Mémoire de maintenir les choses en l'état.
- La CCCE embauche des saisonniers pour l'accueil du public de mi juin à mi septembre. Le coût de ce personnel est supérieur aux subventions versées aux associations, à charge pour ces dernières de générer de l'autofinancement. Cette formule associative permet une souplesse et plus grande efficacité pour un coût collectif moindre.

La dimension associative est effectivement une dimension indispensable au maillage entre une politique et les habitants d'un territoire ; elle permet également un levier d'action économiquement efficace. Pour autant, l'objectif de la remarque sur une consolidation des moyens utilisés au regard des résultats obtenus a justement pour objet d'encourager à une analyse globale permettant à tous les acteurs de piloter leur action de manière plus précise.

Des données statistiques complémentaires ont été fournies par la CCCE : elles sont produites ci-après.

Données de fréquentation complémentaires

Médiathèque		
	2009	2010
Nombre total d'abonnés actifs	2476	2434
Nombre d'abonnés actifs au sein de la Communauté de Communes	1809	1762
Nombre de Pass Thann - Cernay vendus à Cernay	178	138
Nombre de Pass vendus à Thann	295	261
Nombre d'abonnés actifs Pass	337	321
Nombre de documents disponibles au 31/12 (hors revues)	46803	47830
Nombre de documents entrés à l'inventaire dans l'année	2821	2262
Nombre de documents sortis de l'inventaire	169	1248
Nombre de documents prêtés	181734	175423
Nombre de journées d'ouverture dans l'année	295	282
Nombre moyen de documents empruntés, par emprunt et par emprunteur	6,1	6,1
Nombre de titres de revues disponibles	89	90
Nombre de cartes internet vendues	321	402

Répartition par communes des abonnés actifs :

Commune	Nombre d'abonnés actifs en 2009	Nombre d'abonnés actifs en 2010
Cernay	1283	1264
Steinbach	148	139
Uffholtz	201	187
Wattwiller	177	172
Sous -total	1809	1762
Autres communes du Pays Thur-Doller	387	374
Wittelsheim	61	63
Autres communes extérieures	190	190
Origine non précisée	29	45
TOTAL	2476	2434

Les abonnés actifs sont issus de 90 communes. Cette large représentation territoriale est stable depuis plusieurs années.

Répartition par âge des abonnés actifs :

Abonnés actifs	Nombre en 2009	Nombre en 2010
de 0 à 14 ans	978	981
de 15 ans à 24 ans	299	289
De 25 à 59 ans	931	883
de 60 ans et plus	193	207
Total	2476	2434

Malgré la baisse du nombre d'actifs, on note une augmentation du nombre des usagers les plus jeunes et les plus âgés. Plus de la moitié des usagers réguliers ont moins de 24 ans !

Abri-Mémoire

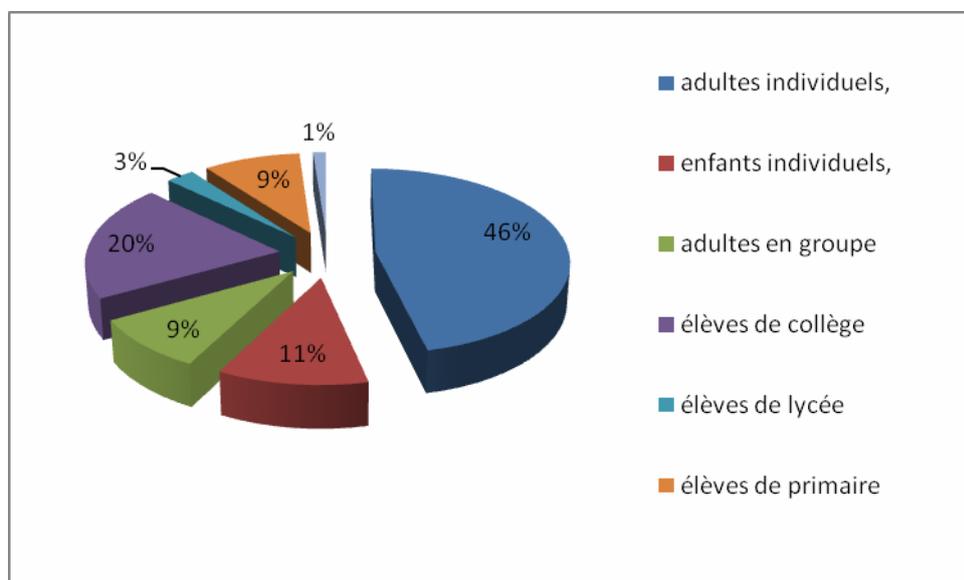
Equipement ouvert fin juin 2010 et inauguré en septembre 2010.

Pour 2011, le comptage du 1^{er} janvier au 20 novembre est le suivant :

- 1 251 adultes individuels,
- 301 enfants individuels,
- 247 adultes en groupe,
- 545 élèves de collège,
- 72 élèves de lycée,
- 244 élèves de primaire,
- 32 publics spécifiques (IME, segpa, etc.),

Soit 2 692 personnes.

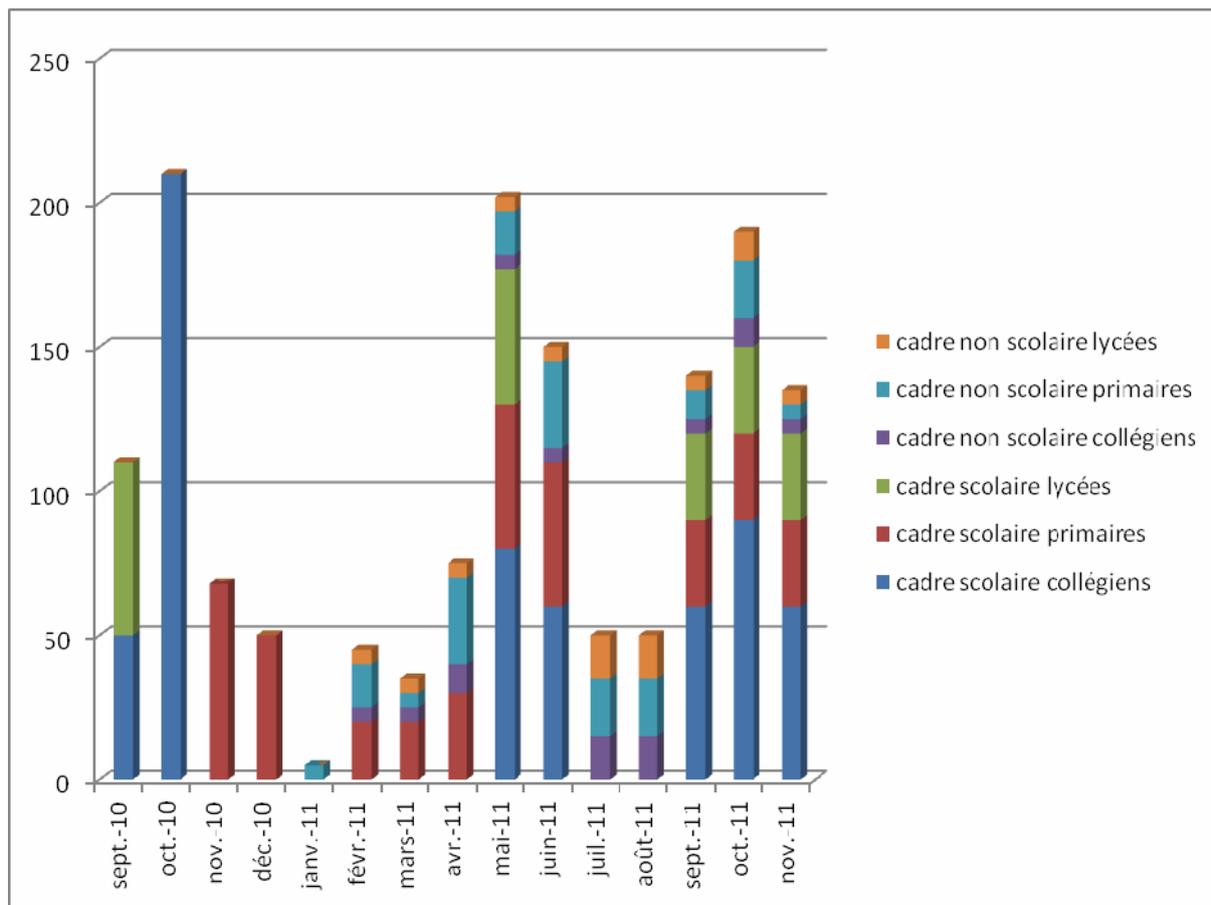
Répartition des publics accueillis à l'Abri Mémoire, de janvier à novembre 2011 :



Pour l'année scolaire 2010-2011, l'Abri Mémoire a accueilli :

- 288 primaires issus de 9 écoles, 400 collégiens issus de 10 collèges et 107 lycéens issus de 4 lycées.
- 90 jeunes de 5 à 11 ans et 20 jeunes de 12 à 15 ans, hors temps scolaires (contes et ateliers artistiques).

Fréquentation enfants de 5 à 18 ans (cadre scolaire et non scolaire) :



Ainsi, les collégiens en temps scolaire représentent 40 % de la fréquentation des jeunes.

Les scolaires (du primaire au lycée) représentent 78 % de la fréquentation des jeunes.

Mines du Silberthal

Fréquentation cumulée (scolaires et grand public) :

2008	2009	2010	2011
3 715 personnes	3 105 personnes	4 072 personnes	Comptage en cours

Fréquentation très liée à la météo et aux travaux qui ont eu lieu sur la place du Silberthal de septembre 2008 à juin 2010.

Portrait type du visiteur estival (grand public) : famille avec enfants, parents âgés de 30 à 40 ans, français.

En moyenne : visite de 1h30 (temps assez conséquent), par groupe de 11 personnes pour un guide (soit un bon taux d'encadrement).

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.

ESPACE GRÜN à CERNAY

Rapport d'évaluation

Période 2009 / 2011

SOMMAIRE

REMARQUES PRELIMINAIRES.....	1
SYNTHESE DE L'EVALUATION	2
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	3
ANALYSE DETAILLEE	5
1) La situation financière	5
a) Synthèse de l'analyse	5
b) Analyse du bilan	5
c) Analyse de l'exploitation	6
2) Suites données à la précédente évaluation	7
3) Evaluation des engagements de la convention 2009/2011	7
a) Les attentes de la convention	7
b) Recensement des objectifs contenus dans la convention et dans le projet culturel et artistique de l'Espace Grün et évaluation de leur niveau d'atteinte	9
4) Approche d'une mesure de l'activité	9
a) Approche volumétrique des moyens humains	9
b) Approche volumétrique de l'activité	10
c) Approche économique de l'activité	11
d) Modalités de financement de l'activité	12
5) Contexte et perspectives	14
a) Contexte général	14
b) Vision exprimée par la communauté de communes de Cernay et environs (CCCE) .	16
c) Vision exprimée par la commune de CERNAY	17
d) Vision exprimée par le Président de l'Espace Grün	18
e) Vision exprimée par l'Institut Saint André	19
6) Réflexion sur la position stratégique de l'Espace Grün	20

ANNEXES

REMARQUES PRELIMINAIRES

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la convention tripartite (le « contrat culture ») couvrant les exercices 2009 à 2011, passée entre la communauté de communes de Cernay et environs, l'espace Grün et le Département du Haut-Rhin en novembre 2009.

L'article 4.2 de ladite convention prévoit une telle évaluation.

Les éléments ayant permis de rédiger le présent rapport ont été réunis durant la période de juin à août 2011 ; une série d'entretiens réalisés ensuite, ont permis de clarifier certaines approches plus politiques.

Une remarque toute particulière doit être faite quant à la disponibilité de la Directrice, à la qualité des réponses apportées aux questions et à la qualité de l'accueil qui a été réservé à l'auditeur.

Enfin, nombre de personnes doivent être remerciées pour l'accueil réservé :

- Monsieur le Député Maire Michel SORDI ;
- Monsieur Jean-Paul WELTERLEN, Vice Président de la Communauté de Communes de Cernay et Environs, en charge de la Commission Patrimoine – Culture ;
- Mesdames Anita BURGER, commission Culture et Catherine OSWALD, commission finances et budget, de la Ville de CERNAY ;
- Monsieur Thierry BILAY, Président de l'association de gestion de l'Espace Grün ;
- Messieurs Pierre SUCHET, Directeur de l'Institution Saint André et Christophe GASCHY, chargé des relations publiques de l'institution.

La mission d'évaluation de cette convention tripartite inclut l'évaluation de la partie relevant de la Communauté de Communes de Cernay et Environs (CCCE) ; pour des raisons de clarté, le présent rapport d'évaluation ne traite que de la partie relevant de l'Espace Grün ; celle relevant de la CCCE sera traitée ultérieurement, dans un rapport séparé.

Les réponses apportées par Monsieur Thierry BILAY, Président de l'association sont jointes en annexe 6.

Cette analyse a été présentée et discutée lors d'une réunion du Comité de suivi du contrat culture qui s'est tenue le 15 novembre 2011, notamment en présence de Messieurs Jean-Paul WELTERLEN et Thierry BILAY.

SYNTHESE DE L'EVALUATION

L'Espace Grün a atteint tous les objectifs qui lui ont été fixés, dans le plus grand respect de son projet culturel. En ce sens, l'évaluation de la convention liant l'association de gestion de l'Espace Grün, la communauté de communes de Cernay et environs (CCCE) et le Département du Haut-Rhin est positive. Sauf orientation politique particulière, rien ne s'oppose donc à la reconduction du soutien départemental, sous réserve d'en améliorer la motivation exacte (cf paragraphe 3 des observations).

L'activité de cet équipement culturel est très dense ; elle se caractérise par une programmation très large, assise sur une offre accessible 363 jours par an à tous les publics. Sur la période 2008/2010, 3 060 évènements de toutes natures (y compris location de salles) ont généré une affluence de 191 000 personnes, soit une fréquence moyenne de 85 évènements par mois et une affluence mensuelle moyenne de 5 300 personnes.

De l'avis général, l'Espace Grün a construit une image forte; il est devenu un équipement structurant pour le territoire : il participe directement à un réseau local offrant un espace d'expression aux acteurs du territoire et fait partie d'autres réseaux lui permettant de s'insérer dans les circuits régionaux de l'animation culturelle.

Cet équipement culturel a su exister dans un environnement géographique où la « concurrence » est forte (attractivité de la zone mulhousienne), tout en collaborant de manière efficace avec le Relais Culturel de Thann, tout proche : une différenciation dans l'orientation culturelle de ces 2 lieux a permis à chacun d'exister, sans empêcher une offre commune aux habitants des deux secteurs géographiques.

Si l'avenir de l'Espace Grün ne pose en soi aucune difficulté, cet équipement devra cependant faire face à un environnement qui devient incertain, et dont la configuration va très prochainement changer.

La fusion de la communauté de communes de Cernay avec celle de Thann va engendrer une réflexion sur les modalités de coopération entre les 2 équipements culturels : recherche d'une nouvelle approche de la mutualisation, en terme d'organisation et de finances, tout en préservant les spécificités et les succès de chacun de ces équipements.

Les facteurs de risque les plus importants sont : la crise économique et financière nationale qui a des répercussions aussi bien sur les finances publiques que sur les moyens économiques de la population (chômage, baisse du pouvoir d'achat ...). Dans ce contexte, les sources de financements (recettes propres et aides publiques) risquent d'être plus aléatoires et ce d'autant plus que les institutions régionales et nationales réduisent leurs crédits et les réorientent vers les secteurs « lourds » (scènes nationales par exemple). De manière plus indirecte, si les aides publiques aux diverses actions pédagogiques et culturelles dont bénéficient certains partenaires de l'Espace Grün devaient également être diminuées, la fréquentation et les ressources de l'Espace Grün s'en ressentiraient.

Sans qu'il soit possible d'en développer une analyse dans le cadre de cette étude, les évolutions technologiques commencent à modifier les modalités d'accès des publics aux produits culturels : à l'instar de ce qui se constate dans d'autres domaines d'activités (accès à l'image, à la musique, au livre) l'Espace Grün doit s'interroger sur ces tendances afin d'adapter et de préserver, à moyen / long terme, l'attractivité de son offre.

Or, l'Espace Grün est dans une situation financière précaire, même si sa survie, grâce à l'appui stable d'un noyau dur de financeurs locaux, n'est pas en jeu. Tout retournement de conjoncture financière, tout aléa dans le succès d'une saison, expose directement cet équipement à subir des difficultés financières pouvant gêner son action, et ces difficultés potentielles finiront, tôt ou tard, à se heurter au manque d'élasticité budgétaire des collectivités.

Sur la période étudiée, un tassement de l'activité est constaté et la principale source de revenus (l'activité cinéma) s'amointrit. La seule politique d'augmentation des fréquences des spectacles et de fidélisation par des offres tarifaires réduites peut s'avérer, à terme, fragilisante pour l'Espace Grün. En effet, aucun lien n'est clairement identifié entre fréquence, proposition tarifaire et affluence : le risque consisterait, à « acheter » la venue d'un public déjà présent, sans attirer de nouveaux spectateurs.

Malgré le fort soutien des collectivités, il manque encore un financement de 53 centimes d'euros par personne ayant fréquenté le site entre 2009 et 2011 (perte cumulée de 100 K€ pour 191 000 « visiteurs »).

Aucune réponse précise ne semble avoir été concrètement apportée à la précédente évaluation.

La Chambre Régionale des Comptes, dans son rapport d'observations formulées à la Ville de Cernay en décembre 2010 suggère de revoir un certain nombre d'éléments dans le fonctionnement du lien Ville de Cernay / Espace Grün ; certaines des observations faites dans la présente évaluation concluent aux mêmes nécessités.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Sur le plan opérationnel, l'Espace Grün s'est doté d'outils lui permettant de suivre son activité : tableaux statistiques sur la volumétrie de l'activité, début d'enquêtes systématiques visant à connaître ses publics, embryon de comptabilité analytique.

Il manque à ces outils une vision homogène :

- les articuler entre eux, en fonction d'une vision clairement définie de la décomposition de l'activité et des éléments stratégiques à mettre en évidence ;
- définir très clairement les règles de contenu et de calculs, permettant de passer d'un tableau détaillé à un tableau général sans perte de cohérence (voir, à titre d'exemple, la différence de chiffres qui existe entre le tableau général et le tableau détaillé, page 10 du présent rapport) ;
- une structuration autour d'objectifs préalablement définis afin de leur donner un sens en terme de pilotage.

Le Département n'a pas clairement quantifié d'objectifs ; la subvention versée par le Conseil Général du Haut-Rhin s'analyse alors comme une aide au fonctionnement général de l'Espace Grün. Dans ces conditions, le libellé de la convention doit en tenir compte. 2 possibilités peuvent être adoptées :

- soit cette situation correspond à un souhait politique et il paraît préférable d'acter une aide globale plutôt que de fixer des objectifs non spécifiés, donc incontrôlables au sens strict du terme ;
- soit la volonté est de démultiplier une action départementale précise, alors il paraît préférable de choisir une action parmi celles que mène l'Espace Grün, d'en définir les objectifs quantitatifs et qualitatifs mesurables et de déterminer le montant de l'aide versée exclusivement à cette fin.

Compte tenu de sa situation financière plutôt précaire, d'un environnement économique et financier incertain et de tendances nouvelles, notamment liées aux évolutions technologiques, il paraît nécessaire de se poser la question de l'avenir de cet équipement ; les axes de réflexions peuvent être les suivants :

- consolider la situation financière, en réduisant l'activité pour stabiliser les coûts ; ceci est compatible avec les objectifs fixés à l'association, tout en lui donnant la possibilité d'éviter le risque de se trouver en butte aux limites budgétaires de ses principaux financeurs ;

- sécuriser l'association en modernisant l'architecture juridique de son activité (statuts, règles liées au bénévolat, modalités juridiques des missions confiées par la Ville de Cernay ...)
- s'interroger sur le tassement régulier de la fréquentation, sur la baisse de la rentabilité de l'activité cinéma et, à l'aide de la mise en cohérence de l'ensemble des outils statistiques, identifier les forces et faiblesses pour définir des politiques à mener ;
- optimiser l'ensemble des politiques tarifaires, en s'appuyant le plus possible sur des faits objectifs :
 - le succès des actions en direction des publics scolaires ne compense pas l'effritement des autres publics ;
 - aucun lien ne peut être fait entre fidélisation par les tarifs et variation de la fréquentation ;
 - la multiplication des séances n'entraîne pas une augmentation des recettes, et renchérit le coût du service ;
 - s'il est évident que pour un équipement local le tarif doit être attractif ; une approche plus circonstanciée permettra néanmoins de l'optimiser ; l'objectif de cette dernière remarque n'est pas de viser à transformer l'Espace Grün en entreprise de spectacles financièrement florissante, mais d'éviter de confronter cet équipement aux difficultés économiques qui gêneraient considérablement son action.

En ce qui concerne les évolutions à anticiper en matière de consommation des biens culturels, une étude, ou la participation à des séminaires spécialisés permettra de commencer à aborder le problème et les réponses qu'il faudra imaginer.

ANALYSE DETAILLEE

1) LA SITUATION FINANCIERE

a) Synthèse de l'analyse

L'association est dans une situation financière que l'on peut qualifier de difficile. L'ensemble des indicateurs structurels sont négatifs : capitaux propres négatifs, production de valeur ajoutée négative, capacité d'autofinancement négative, niveau de trésorerie très faible, voire structurellement insuffisant, malgré le fait qu'une fraction importante du chiffre d'affaires soit encaissée au comptant.

De même, la période sous révision montre un tassement permanent du chiffre d'affaires, conduisant à s'interroger sur les perspectives à court terme.

Des efforts très importants ont été entrepris pour remédier à une situation qui s'est dégradée en 2008 ; mais la faiblesse des marges de manœuvres dont dispose l'association rend ces efforts très difficiles et ne permet pas d'imaginer la restauration des équilibres fondamentaux (fonds de roulement et capacité d'autofinancement) avant plusieurs années, sauf retournement spectaculaire du chiffre d'affaire, à coûts constants.

Pour autant, le fait que l'excédent brut d'exploitation soit à l'équilibre pour la première fois depuis 2007 permet d'imaginer que la poursuite des efforts engagés est de nature à stabiliser financièrement l'association. Cependant, dans un contexte économique global atone, la moindre contre performance économique, ou le fléchissement probable des aides publiques, peut mettre l'association en difficultés et nécessiter des adaptations structurelles importantes.

b) Analyse du bilan

La structure financière du bilan est déséquilibrée : l'association a des capitaux propres négatifs, car elle a accumulé, depuis 2008, 4 exercices déficitaires consécutifs, alors même qu'elle ne disposait pas de marges de manœuvres (ses capitaux propres étaient de 2 K€ en 2007, pour une somme des déficits accumulés sur la période 2007/2010 de : - 107 K€).

Les capitaux propres passent de + 2 K€ en 2007 à - 100 K€ en 2010 : le fonds de roulement est négatif.

Les créances sont respectivement de 58 K€ en 2008, 70 K€ en 2009 et 71 K€ en 2010. Dans le même temps, les dettes circulantes sont respectivement de : 184 K€ en 2008, 202 K€ en 2009 et 194 K€ en 2010.

Ainsi, le besoin en fonds de roulement est-il apporteur de ressources, puisque les dettes circulantes tournent moins vite que l'actif circulant. Par contre, on observe que si le fonds de roulement continue à se dégrader, le besoin en fonds de roulement a tendance, lui, à régresser légèrement : il apporte 121 K€ de ressources en 2008, et 115 K€ en 2010.

C'est la raison pour laquelle, la trésorerie est très basse :

- La trésorerie immédiatement disponible, mesurée en nombre de jours de charges d'exploitation hors dotations, est passée de 33 jours en 2008 à 16 jours en 2010.
- La trésorerie globale, c'est-à-dire celle intégrant les dettes et créances, elle, a toujours été négative sur la période sous révision : elle passe de - 23 jours en 2008 à - 40 jours en 2010.

En d'autres termes, cela signifie que, si l'exploitation devait cesser, l'espace Grün n'aurait pas les moyens d'apurer ses comptes.

De même, une telle faiblesse de marge de manoeuvres peut –potentiellement– amener l'association à quelques risques d'incidents de paiement, notamment en cas d'à coups dans l'encaissement de ses recettes (baisse inattendue du chiffre d'affaires, retard d'encaissement d'une subvention...).

Cette situation provient du fait que si les créances clients restent stables, les dettes, elles, ont tendance à légèrement diminuer entre 2009 et 2010 ; les efforts réalisés en matière de maîtrise des frais ont pour conséquence de diminuer les dettes fournisseurs (entre 2008 et 2010 elles passent de 148 à 143 jours de chiffre d'affaires).

c) Analyse de l'exploitation

Les tableaux chiffrés sont joints en annexe 1 du présent rapport.

D'un point de vue structurel, l'association produit une valeur ajoutée négative : son chiffre d'affaires ne couvre pas les achats et charges externes : en 2010 la valeur ajoutée est négative de – 149 K€ ; en 2008 elle était négative de – 201 K€.

Les subventions représentent, en moyenne, près de 2 fois le chiffre d'affaires entre 2007 et 2009, 2.2 fois en 2010. Pour autant, ces subventions ne parviennent pas à rétablir un équilibre positif.

Une rupture très claire a eu lieu en 2008 : les achats et charges externes ont progressé (+ 33 K€ de dépenses), alors que le chiffre d'affaires est ressorti en légère régression (- 3K€).

Depuis 2009, l'association tente de remédier à cette situation, et, **pour la première fois depuis 2007, l'excédent brut d'exploitation est à l'équilibre** (+ 1 K€), alors qu'il était à - 53 K€ en 2008 et – 44 K€ en 2009.

La capacité d'autofinancement est négative depuis 3 exercices consécutifs : – 64 K€ en 2008, – 16 K€ en 2010.

Cette situation attire l'attention car elle a un aspect structurel : en effet, l'association ne porte quasiment pas d'investissements et, bénéficiant globalement de ressources « sûres » (recettes au comptant issues de la billetterie et conventions de financements publics), elle ne passe que très peu de dotations. En conséquence, seuls les excédents d'exploitation peuvent alimenter la capacité d'autofinancement ; or, les 4 derniers exercices ont été déficitaires.

Cependant, depuis 2009, un certain redressement est observé, grâce notamment à l'amélioration relative de l'exploitation. A ce sujet, on peut remarquer que la variation des provisions pour risques, au bilan 2010, a constitué la majeure partie de la perte enregistrée.

Schématiquement, pour l'ensemble de la période 2007/2010, les grandes tendances sont les suivantes : augmentation des charges de + 1,2 % et augmentation des produits de + 1 % (respectivement, en volumes : + 9 K€ de charges contre + 8 K€ de produits). Il convient de relever que cette évolution globale est inférieure à celle de l'inflation.

Là encore, on assiste à un infléchissement de cette tendance depuis 2009 : le coefficient de variation de charges est de 0.67 en 2009 (67 € de progression de charges pour 100 € de progression de produits) ; en 2010, les charges régressent alors que les produits augmentent (- 15 K€ de charges contre + 17 K€ de produits).

Pour mémoire, en 2008, les charges ont augmenté de + 36 K€ et les produits ont diminué de – 11 K€.

Sur l'ensemble de la période (2007 / 2010), les évolutions par grandes masses sont les suivantes :

- - 7.7 % de variation des achats et charges externes,
- - 8.8 % de variation des impôts et autres charges,
- + 14.1 % de variation de la masse salariale (salaires, charges et autres charges de personnel),
- - 6.9 % de chiffre d'affaires,
- + 6.4 % de subventions,
- - 5 % d'autres produits.

Dans un environnement économique incertain, dans lequel le chiffre d'affaires a tendance à régresser et où les financements publics risquent de devenir de plus en plus difficiles à obtenir, cette fragilité structurelle de l'association peut très rapidement devenir un handicap.

2) SUITES DONNEES A LA PRECEDENTE EVALUATION

En juin 2007, le cabinet COADEC a réalisé une évaluation de la convention pour la période 2005 / 2007.

Les principales conclusions de cette évaluation ont été :

- L'Espace Grün s'est conformé aux engagements de son projet culturel.
- Il est recommandé de davantage orienter le partenariat sur des axes stratégiques et de moins le lier à des programmes d'actions.
- Il y a, potentiellement, le risque d'induire une confusion entre le projet de territoire de la communauté de communes de Cernay et environs et l'Espace Grün : le territoire relevant d'une vision politique, l'Espace Grün relevant d'un projet artistique et culturel ; en conséquence, soit le Département peut rédiger deux conventions différentes (en lieu et place d'une convention tripartite), soit les objectifs conventionnels déterminés pour l'espace Grün se définissent par rapport à un axe : par exemple : « présence artistique sur le territoire » ou par une incitation à mettre en place une résidence partagée avec d'autres acteurs culturels.
- La création d'un service éducatif serait de nature à développer les actions de médiation et de sensibilisation et de monter des partenariats pérennes : l'objectif d'élargissement des publics en serait facilité.
- Le regroupement de plusieurs partenaires pour pérenniser un poste de médiation pourrait constituer la pierre angulaire de la prochaine convention.

L'Espace Grün n'a pas été amené à agir suite à ces recommandations.

3) EVALUATION DES ENGAGEMENTS DE LA CONVENTION 2009 / 2011

a) Les attentes de la convention

La convention 2009/2011 a repris le format d'une convention tripartite conclue entre le Département, la communauté de communes de Cernay et environs (CCCE) et l'Espace Grün.

Elle s'appuie sur le projet culturel du territoire, adossé lui-même aux projets de la communauté de communes et au projet artistique et culturel de l'Espace Grün, annexés à la convention (article 1). Ces projets constituent donc des pièces contractuelles.

Le cadre fixé par le Département est le suivant (article 3) :

- **Structuration culturelle du territoire** (permanence artistique sur le territoire communautaire, incitation à la création, favoriser les résidences d'artistes et la diffusion).
- **Elargissement des publics** (politique d'accessibilité, fondée sur la sensibilisation, l'incitation aux pratiques artistiques, éducation et éveil artistique –actions pédagogiques).

Une distinction est ensuite faite par exposé de sous objectifs, mais dont il n'est pas indiqué quelle structure, de l'EPCI ou de l'Espace Grün, en est redevable :

- Diversification des modes d'accès à la culture : actions de sensibilisations, ateliers d'expression artistique, accessibles à tous les publics scolaires, périscolaires et en particulier ceux relevant de la compétence du Conseil Général (collégiens, personnes âgées, publics relevant de la solidarité).
- Recherche d'un lien entre culture et solidarité : favoriser les projets entre opérateurs des secteurs culturels et sociaux.
- Développement d'actions pédagogiques associées aux projets de développement.

L'enveloppe financière destinée à l'Espace Grün est de 84 K€, répartie en 3 annuités de 28 K€, qu'il n'est pas possible d'affecter à des investissements (article 5).

Le préambule reprend une des recommandations de la précédente évaluation, en indiquant que la CCCE devra développer une stratégie distinguant nettement les actions culturelles des actions touristiques ; la lecture des documents annexés montre une grande proximité des axes culturels avec les objectifs du projet culturel de l'Espace Grün, notamment pour ce qui concerne l'accueil en résidence, le développement d'actions envers les publics, l'appartenance à des réseaux et le rôle structurant sur le territoire.

Les objectifs poursuivis par le Conseil Général, la commune de Cernay et la CCCE sont quasi identiques : structuration culturelle du territoire, action pédagogique, médiation, élargissement des publics, résidences d'artistes, ... Seul l'objectif de développer une action construite et pérenne en direction des publics fragiles semble être un objectif spécifiquement départemental. Cette conjonction des volontés renforce donc l'homogénéité de l'action, mais le libellé très vague des objectifs et leur similitude avec les objectifs « collectifs » cités ci-dessus empêchent une évaluation spécifique des résultats obtenus, donc de la pertinence de l'emploi des fonds départementaux. D'ailleurs, l'aide départementale n'affecte pas de fonds à une action spécifique.

Dans ce contexte, cela revient à poser la question de savoir si le Département participe au fonctionnement général de l'équipement ou s'il finance des actions spécifiques supplémentaires propres à l'Espace Grün.

Dans la mesure où l'approche actuelle du financement départemental réside dans la volonté de soutenir l'action d'une entité s'inscrivant parfaitement dans la vision de la politique départementale ; dans la mesure, également, où la volonté est que les différents partenaires soient associés de manière cohérente autour d'une même approche de l'animation culturelle du territoire, la convention peut être simplifiée et clairement appuyée sur une aide au fonctionnement général de l'Espace Grün.

D'un point de vue global, la forme tripartite de la convention n'est pas gênante si elle a pour objet de coordonner les partenaires et d'éviter une « surcharge » d'objectifs pour les signataires.

Au delà du fait que la convention soit tripartite ou bipartite, la réponse à la question soulevée ici devra donc se traduire par une clarification des objectifs financés : si le Département souhaite soutenir directement l'équipement, alors le contenu de la convention peut être simplifié, sinon des objectifs suffisamment précis devront être fixés afin de permettre aux partenaires de justifier de l'utilisation précise des fonds.

b) Recensement des objectifs contenus dans la convention et dans le projet culturel et artistique de l'Espace Grün et évaluation de leur niveau d'atteinte

Le tableau de recensement (annexe 2) montre que les objectifs sont globalement atteints et fréquemment dépassés.

Ces objectifs recouvrent une foultitude d'actions ; la liste de ces principales actions est fournie en annexe 2.

Au regard des stipulations générales de la convention, des attentes formulées par le Conseil Général et des programmes contenus dans le projet artistique et culturel, il est donc évident que l'Espace Grün a satisfait à ses engagements, au-delà même des attentes formulées.

L'échec de la mise sur pied d'une action particulière de coopération avec l'espace solidarité de Thann ne relève pas du fait de l'Espace Grün, mais semble davantage ressortir d'un manque de temps pour traiter ce projet au sein du Centre Médico Social.

Pour autant, et dans la droite ligne de la remarque faite au paragraphe a) ci-dessus, et à la lumière du contenu des objectifs formulés par la CCCE dans l'annexe de la convention tripartite, il s'avère qu'il y a une forte imbrication des objectifs, chacun poursuivant une même famille d'objectifs.

Pour plus de lisibilité, il serait bon de s'interroger sur un meilleur équilibre des objectifs : chacun s'adressant aux mêmes cibles, est-il utile de multiplier les attentes ? Une distribution des rôles entre financeurs permettrait probablement de mieux sérier les objectifs, de mesurer la destination effective des fonds.

Cela permettrait, à notre sens, une réflexion favorisant la diminution du nombre d'actions à mener, la recherche d'un nouveau rapport entre coût et niveau d'activité permettant de stabiliser non seulement les résultats de l'association, mais encore le poids des financements des 3 collectivités les plus impliquées.

4) APPROCHE D'UNE MESURE DE L'ACTIVITE

a) Approche volumétrique des moyens humains

L'activité de l'Espace Grün se décompose en 4 axes principaux : la programmation de spectacles, le cinéma, la location de salles (tous événements publics ou privés, tels que mariages, réunions publiques, etc.), l'accueil d'expositions artistiques.

Il y a, au minimum, 1 événement quotidien (dans la palette des 4 activités précisées ci-dessus). L'Espace est ouvert tous les jours de l'année, sauf Noël et Nouvel An.

Pour permettre la meilleure adaptation possible de la gestion des horaires aux variations des plages d'accueil du public, à l'organisation des événements et de la présence lors du déroulement des spectacles, l'Espace Grün recourt à la modulation annuelle des horaires.

Pour 2011, l'équipe, composée de 11 personnes (10.3 E.T.P., dont 1 CAE et 2 contrats de qualification), dispose d'un volant 15 028 heures annualisées de travail ; elle en a effectivement réalisé 16 630, soit un volant de dépassement horaire de 1 502 heures.

Le personnel technique représente 52 % de la masse des horaires disponibles, mais représente 48 % des horaires totaux réalisés, sachant qu'un appoint de 724 heures d'intermittents du spectacle a été utilisé. Hors cet appoint, on peut donc dire que le personnel administratif consomme 81 % des dépassements horaires (627 heures sur les 778.5 heures hors appoint des intermittents).

La masse salariale, cumulée sur la période 2008/2010 représente 1 371 K€, soit 43 % des charges d'exploitation.

Pour une dizaine d'équipements culturels ayant des vocations comparables, le ratio moyen entre masse salariale et charges d'exploitation est de 52 % : l'Espace Grün, par rapport à cette donnée se situe plutôt dans une bonne performance.

b) Approche volumétrique de l'activité

Les données chiffrées utilisées dans le présent paragraphe figurent dans les tableaux en annexe 3.

L'activité globale se résume ainsi :

	2008	2009	2010
Nombre de manifestations	1 037	988	1 035
Nombre spectateurs	67 628	63 151	60 232

Le nombre moyen de spectateurs est le suivant : 65 en 2008, 63 en 2009, 58 en 2010.

Sur l'ensemble de la période, malgré la stabilité globale du nombre de manifestations, l'affluence a connu un net recul : - 11 %.

A l'intérieur de ces données globales, la répartition par activité donne les chiffres suivants :

Période 2008 / 2010	Cumul fréquentation	Poids de l'activité
Spectacles	21 073	11.03 %
Cinéma	77 434	40.54 %
Locations + réunions	86 493	45.29 %
Ateliers	6 011	3.15 %
Totaux	191 011	100.00 %

Au total, l'activité culturelle (spectacles, cinéma et ateliers) représente 54.72 % du total de la fréquentation des lieux. L'activité locations / réunions, au regard du chiffre d'affaires observé, attire l'attention : elle draine 45 % de l'affluence, pour 15 % des événements.

Après demande d'éclaircissements, il apparaît que sont répertoriés dans cette catégorie tous les événements organisés par des tiers, y compris dans le domaine culturel.

Ainsi, après correctif, le tableau ci-dessus doit être modifié de la façon suivante (*l'écart avec le tableau source n'a pas été justifié*) :

Période 2008 / 2010	Cumul fréquentation	Poids de l'activité
Spectacles	21 073	11.08 %
Cinéma	77 434	40.71 %
Ateliers	6 011	3.16 %
Locations culturelles	44 628	23.46 %
Sous total activité culturelle	149 146	78.41 %
Locations d'espaces	41 057	21.59 %
TOTAL GENERAL	190 203	100.00 %

Les $\frac{3}{4}$ de l'activité de l'Espace Grün sont donc tournés vers l'action culturelle au sens large, sous réserve de pouvoir contrôler ce qui est exactement contenu dans la notion de « locations pour évènement culturel ».

L'activité cinéma draine 41 % de la fréquentation pour 70 % des occurrences (1 411 séances sur la période, soit presque 2 séances quotidiennes de 35 spectateurs par séance, en moyenne), alors que l'activité spectacles draine 11 % de la fréquentation pour 5.5 % des occurrences (112 spectacles sur la période, soit presque 5 séances mensuelles de 122 spectateurs, en moyenne).

En ce qui concerne l'activité cinéma, quelques chiffres disponibles peuvent expliquer ce décalage dans le rapport fréquentation / nombre d'évènements : l'impact des 3 festivals (ciné jeunesse, Augenblick et Festival du cinéma chrétien) qui drainent très peu de spectateurs : par exemple, Augenblick draine entre 10 et 17 spectateurs par séance, Ciné jeunesse : entre 8 et 16 ; le festival du film chrétien améliore ces résultats (entre 56 et 84 spectateurs par séance), mais il ne comporte, du moins au sein de l'espace Grün, que 1 ou 2 séances par festival.

Toujours au chapitre de l'activité cinéma, les séances spécifiquement jeune public attirent proportionnellement plus de spectateurs que les séances tout public : respectivement : 54 spectateurs pour 29 (en 2010).

Enfin, ces chiffres montrent que si le nombre de séances de cinéma ont fortement augmenté (elles ont triplé sur l'ensemble de la période), l'affluence, elle, accuse une très nette régression : - 14 %. Dans ces conditions, la mobilisation de moyens humains et financiers majore le prix de revient unitaire de chaque séance et la question de l'efficacité de cette politique se pose.

c) Approche économique de l'activité

Les données chiffrées utilisées dans le présent paragraphe figurent dans le tableau en annexe 4.

La présente approche tente de cerner les conditions économiques globales de l'activité. Elle a été réalisée à partir de l'analyse des chiffres du compte de résultat détaillé. Elle n'est donc pas aussi précise qu'une comptabilité analytique. Afin de conserver la stricte vision économique, les écritures n'entraînant pas de flux financiers n'ont pas été prises en compte (amortissements, reprises et dotations aux provisions) ; faute de pouvoir les répartir, les droits SACEM n'ont pas été intégrés ; le résultat financier et le résultat exceptionnel n'ont pas été intégrés dans les calculs. Enfin, les chiffres utilisés couvrent la période 2008 /2010, car les données 2011 ne sont pas encore calculables.

Nous obtenons une vision brute, qui pourrait être affinée par la répartition des frais généraux aux différentes activités.

Globalement, au cumul de la période étudiée, la part des recettes apportée par l'activité artistique et culturelle est de 32.4 % des recettes. Autrement dit, les financeurs publics ont 68 % de la charge du financement des activités de l'Espace Grün.

La tendance est à la régression de la part propre de l'Espace Grün : elle passe de 35.4 % en 2008 à 31.3 % en 2010. Cette décroissance est d'abord due à la perte de vitesse de l'activité cinéma. En effet, pour les principaux apports de chiffre d'affaires, l'activité spectacle a progressé de + 1.8 %, l'activité cinéma a régressé de - 17.9 %.

L'activité de location de salles a progressé de 16.8 %, mais cette dernière pèse relativement peu dans l'ensemble (7 % du total recettes). C'est là une situation qui doit interpeller, car avec une telle densité d'activité au regard de la faiblesse de l'apport de chiffres, il est nécessaire de s'interroger sur l'optimisation des tarifs et de la facturation.

En second lieu, cette décroissance est également due à la progression en volume des subventions (+ 7.7 %), rendue nécessaire par les résultats déficitaires des années passées.

En termes de frais, le compte détaillé ne fournit des indications que pour l'activité culturelle : les frais engagés pour les activités liées à la location de salles ne sont pas expressément identifiés.

L'activité culturelle génère 758 K€ de frais sur la période ; conformément aux tendances évoquées lors de l'analyse de la situation financière de l'association, ces frais régressent de - 17 % sur la période. Cet effort a particulièrement pesé sur l'activité cinéma (- 27 % de frais) ; les frais de l'activité culturelle ont diminué, eux, de - 14 %.

En terme de « rendement », les chiffres exploités donnent une perte cumulée de - 379 K€ pour l'activité spectacles, un excédent de + 142 K€ pour le cinéma ; les expositions procurent un solde positif de + 11 K€.

Dans le détail, on observe que le déficit des spectacles s'améliore (il décroît de -19 %), alors que les résultats pour le cinéma sont en régression (- 4 % d'excédent économique). Ainsi, la stratégie de réduction des frais a amélioré les conditions économiques de l'activité spectacle, mais l'activité cinéma, elle, s'est dégradée ; au-delà du strict aspect économique, peut-être faudra-t-il s'interroger sur les raisons de cette différence de résultats d'une même stratégie.

d) Modalités de financement de l'activité

L'Espace Grün bénéficie de quatre sources de financement : les recettes propres, les aides au projet artistique et culturel, les aides à l'emploi et l'apport du bénévolat (*annexe 5*).

Les aides au projet représentent 98 % du total des subventions et 65 % du total des recettes encaissées (hors écritures comptables, résultats financier et exceptionnel).

La Ville de Cernay assume 76 % des aides au projet, avec un budget cumulé (2008/2010) de 1.1 M€, auquel il convient de rajouter les avantages en nature, à savoir : la mise à disposition des lieux et leur entretien ; cet avantage est comptablement estimé à 135 K€ par an (estimation 2010).

Le lien entre l'association de gestion de l'Espace Grün et la Ville de Cernay est basé sur une convention d'occupation des locaux et sur une convention annuelle de financement.

Compte tenu des évolutions législatives actuelles et, notamment, de l'évolution des règles européennes, il nous paraît nécessaire de se réinterroger sur les modalités de cette architecture juridique du lien entre les 2 partenaires ; d'ailleurs, la Chambre régionale des Comptes, dans son rapport de décembre 2010 encourage la Ville de Cernay à revoir ce dispositif.

Les aides à l'emploi proviennent essentiellement de l'accueil d'un apprenti et des quelques primes versées par le CNASEA.

Le bénévolat est valorisé aux alentours de 81 K€ par an, avec quelques variations autour de cette valeur. Cet apport s'effectue grâce à la mobilisation d'environ 50 bénévoles.

Cet aspect des sources de financement de l'activité doit être approfondi. En effet, l'activité de l'Espace Grün génère des flux économiques dans un domaine où l'initiative privée existe. Dans ces conditions, afin d'éviter tous risques au regard des évolutions législatives (notamment européennes) et des règles URSSAF, il convient de particulièrement étudier le dispositif afin de le structurer de manière fiable ; cette réflexion approfondie pourrait être l'occasion de réfléchir à l'opportunité d'augmenter cette ressource tout en optimisant la stabilité du service rendu par les bénévoles.

Il n'est en effet pas insensé de penser que l'augmentation du bénévolat permettra de « détendre » les contraintes financières, tout en augmentant les sources d'ancrage de l'équipement au sein de la population du territoire.

Enfin, il convient de remarquer que l'Espace Grün bénéficie indirectement d'autres aides publiques, comme par exemple, les aides départementales au cinéma scolaire qui permettent au corps enseignant d'organiser des cycles cinéma, dont certains ont lieu à l'Espace Grün.

Parmi les financeurs, les 3 collectivités haut-rhinoises sont les plus stables : Département et CCCE servent une subvention annuelle fixe, la Ville de Cernay, elle, sert une subvention en hausse régulière (+ 15 % sur la période). Ces trois entités forment un noyau stable.

Par contre, les autres financeurs institutionnels (DRAC, Région, CNC) et associatifs (ACA, co-réalisation ...) n'apportent pas de ressources stables ; outre de fortes variations d'une année sur l'autre, ces ressources sont en régression sur l'ensemble de la période observée (- 49 % entre 2010 et 2008). C'est donc l'augmentation régulière des subventions de la Ville de Cernay qui a permis de compenser ce manque à gagner.

Cette situation semble pouvoir s'expliquer par la conjonction de 2 phénomènes :

- Les restrictions budgétaires et l'arrêt de certains dispositifs opérés par les financeurs publics (ex. : la charte d'initiative culturelle – CHIC),
- Les arbitrages budgétaires opérés par l'Espace Grün afin d'améliorer son équilibre financier.

Ainsi, outre un resserrement des crédits publics disponibles, l'Espace Grün, du fait de la diminution de certaines activités, semble accéder moins facilement à différentes aides –ou du moins : ces aides, souvent calquées sur les volumes, diminuent.

Compte tenu du fait que l'activité globale de l'Espace Grün est déficitaire, il y a là une spirale délicate à négocier ; en effet, une augmentation des activités subventionnables se traduirait par une augmentation des déficits car les subventions ne couvrent jamais la totalité d'une dépense.

Tout l'enjeu des prochains exercices sera de redéfinir un nouveau point d'équilibre, entre réduction de l'activité, recherche de stabilité des financements, tout en maintenant l'attractivité de l'offre afin de protéger le chiffre d'affaires. Pour autant, il n'existe pas de solution toute faite, puisque l'analyse exposée au paragraphe 4-c) montre qu'une même stratégie peut avoir des résultats opposés selon le secteur où elle est appliquée.

L'approche de cet équilibre par le levier des recettes propres pose des questions du même ordre : les spectacles « de renommée » -nécessaires au développement d'une image repérable par les « consommateurs locaux » -peuvent ne pas être financièrement efficaces, compte tenu de la jauge maximale possible de la salle de spectacles et des coûts d'achats importants de ce type d'évènement.

A titre d'exemple, pour 2010, le spectacle d'une compagnie (dialogue avec un chien ...) est comparé avec le spectacle ART MENGO.

Ces deux spectacles ont une jauge équivalente (396 pour l'un, 424 pour l'autre) et ont obtenu les résultats suivants :

- Taux de remplissage : 72 % pour la compagnie théâtrale (287 spectateurs), 71 % pour Art Mengo (303 spectateurs).
- Coût du spectacle (achat + frais directs) : 4 942 € pour la compagnie théâtrale, 9 510 € pour Art Mengo.
- Recettes : 4 133 € pour la compagnie théâtrale, 6 480 € pour Art Mengo (sachant que le tarif plein d'une place était de 18 € pour la compagnie et 27 € pour Art Mengo).

- Résultats : perte de 222 € pour le spectacle de la compagnie théâtrale et de 3 000 € pour le spectacle Art Mengo.

Le différentiel de 9 € par ticket d'entrée (tarif plein) ne suffit donc pas à couvrir l'écart de prix de revient, à affluence comparable.

Ceci constaté, peut-être faut-il s'interroger sur le fait que les 222 € de pertes sur le spectacle de la compagnie théâtrale auraient pu être évités avec un tarif majoré de 0.77 €, soit un ticket tarif plein de 19 € (en arrondi) au lieu de 18 €.

Entre les saisons 2008/2009 et 2009/2010, les tarifs ont connu une augmentation quasi générale de 1 € pour chaque catégorie de tarification (en moyenne et sauf pour les tarifs – de 15 ans en catégories A et B restées inchangées). Ces tarifs sont ensuite restés inchangés entre 2009/2010 et 2010/2011.

Le lien entre niveau tarifaire et niveau de fréquentation est toujours très délicat à aborder, notamment dans un système de contexte concurrentiel fort (proximité d'une Ville Centre très largement équipée) et d'absence de connaissance réelle des motivations des « consommateurs locaux ».

Pourtant, les chiffres étudiés ne permettent pas de démontrer un lien objectif entre augmentation de tarif et courbe de fréquentation ; par exemple :

- l'augmentation des tarifs des spectacles entre 2008 et 2009, n'a pas généré de baisse de fréquentation pour cette activité : la saison 2009/2010, a vu une progression de la fréquentation de + 2.15 % par rapport à la saison 2008/2009 ; mais la fréquentation globale toutes activités confondues a régressé de - 9.25 % ;
- malgré le fait que les tarifs soient restés figés entre les saisons 2009/2010 et 2010/2011, la fréquentation a continué à se tasser (- 4.62 %).

La présente étude ne comportant pas d'analyse du positionnement prix des équipements culturels proches du secteur de Cernay, les constats se limiteront donc à l'incitation à la réflexion sur le juste positionnement tarifaire et sur la bonne facturation de l'ensemble des prestations proposées par l'Espace Grün.

En effet, s'il est indiscutable qu'un équipement à vocation locale doit avoir un prix attractif pour capter sa population de proximité, toute la question est de savoir à quel prix il doit le faire, et jusqu'où l'élasticité à la baisse du prix de vente correspond à une élasticité à la hausse de la fréquentation.

5) CONTEXTE ET PERSPECTIVES

a) Contexte général

L'Espace Grün est un équipement de proximité, situé dans un secteur géographique où la « concurrence » est forte : l'agglomération mulhousienne et ses équipements de niveau régional, voire national, l'agglomération de Colmar (Théâtre, Manufacture, notamment). De même, des équipements importants sont présents dans un rayon relativement faible : Les Dominicains de Guebwiller, Le relais culturel de THANN, tout proche, sans compter quelques festivals qui, eux aussi, peuvent influencer sur le choix des amateurs d'activités culturelles.

L'Espace Grün est aussi un équipement dont la configuration technique et architecturale, les moyens humains et financiers attribués déterminent une « ambition maximale », qui repose d'abord sur une volonté de construire une animation culturelle locale forte et, partiellement, un « service public local » (via la location de salles aux particuliers et l'accueil d'événements locaux, associatifs ou autres).

L'ensemble des financeurs ont des attentes convergentes quant aux activités de l'Espace Grün : avoir une position d'équipement local structurant, animer la vie culturelle locale, développer une politique pédagogique très active et développer les actions de médiation.

La stratégie adoptée par la Direction de l'Espace Grün consiste à trouver des voies de différenciation permettant de capter la clientèle locale, voire au-delà ; elle est appuyée par une politique d'activité très dense, le tout dans l'objectif de rendre cet équipement attractif et lisible en permanence. Cette stratégie trouve sa correspondance dans la volonté de la commune qui souhaite que chaque cernéen ait l'occasion, au moins une fois dans l'année, de venir à l'Espace Grün et un écho dans certains projets scolaires qui prévoient que chaque élève puisse assister à 2, voire 3 spectacles par an.

Cette stratégie se construit ainsi :

- Une programmation, axée sur le théâtre contemporain et s'appuyant fortement sur les compagnies régionales.
- Une ouverture maximale des programmations (musique, danse, cafés-concerts, arts plastiques ...) pour attiser la curiosité et générer de l'activité régulière.
- Une très forte politique de partenariats locaux, tant avec l'enseignement (tous degrés, de la maternelle au lycée) qu'avec d'autres institutions (médiathèque, instituts spécialisés, associations de spectacles ...) ; une offre d'activité culturelle vers les citoyens (ateliers, conférences, rencontres avec les artistes ...).
- L'organisation d'évènements « phares », construits à partir d'artistes ou de spectacles de renommée nationale, afin de scander fortement la saison artistique et culturelle.
- Une programmation cinématographique inspirée par la politique utilisée pour l'activité spectacles : alternance de programmation de films renommés et de programmation de type art et essai.
- Une collaboration avec le Relais Culturel de Thann qui, outre des actions communes (écrans et scènes Thur/Doller par exemple), tente de différencier les 2 lieux pour augmenter l'offre et l'attractivité globales.

La perspective de fusion de la CCCE avec la communauté de communes de THANN est de nature à s'interroger plus avant sur le maillage entre l'Espace Grün et le Relais Culturel de Thann (2 équipements, situés à quelques minutes de distance l'un de l'autre) et va probablement susciter quelques réflexions politiques globales au sein d'une nouvelle collectivité qui disposera de 2 équipements structurants.

Actuellement, le niveau des aides publiques accordées n'est pas remis en cause. Cependant, dans un contexte global de contraction des finances publiques, des arbitrages peuvent aboutir à une stabilisation, voire une diminution des aides. Le basculement de l'aide départementale d'un régime d'aide individualisée à un régime d'aide via le contrat de territoire pourrait exposer le financement départemental aux arbitrages intra communautaires.

La composition socio-économique du territoire, les évolutions technologiques relatives à la consommation de biens et services culturels, et la politique macroéconomique nationale d'austérité impacteront le revenu disponible des ménages et généreront d'autres approches de la consommation individuelle ; cette conjonction pourrait mettre les équipements culturels en situation de revoir fondamentalement leur stratégie.

Une part très importante de l'activité de l'Espace Grün est tournée vers le milieu scolaire, de la maternelle au lycée. Cette activité est souhaitée par l'ensemble des financeurs. Il est vrai que le milieu scolaire est, par construction, un gros consommateur d'activités culturelles. Il est donc normal que, ayant sur son territoire plusieurs écoles, un collège et un lycée, l'Espace Grün et ses financeurs aient une attention particulière pour l'offre qui doit être proposée aux enseignants. Pour autant, la recherche d'autres cibles pourrait être développée afin de rééquilibrer l'affluence captive (action scolaire) et l'affluence volatile (offre s'adressant directement au consommateur de biens et prestations culturelles).

Dans cet environnement, les analyses conduites dans les paragraphes précédents, montrent que l'Espace Grün :

- connaît un tassement régulier de sa fréquentation,
- voit sa principale activité (le cinéma) générer moins de ressources,
- dépend, d'année en année à chaque fois un peu plus des aides versées d'abord par la commune, puis par la CCCE et le Département du Haut-Rhin,
- accède de moins en moins aisément à des financements régionaux ou nationaux, sauf à accepter d'augmenter ses dépenses pour réaliser des actions structurellement déficitaires,
- ne dispose d'aucune marge de manœuvre financière,
- fonctionne selon un montage juridique qui nécessite une nouvelle réflexion pour s'adapter aux exigences réglementaires, notamment européennes, en pleine mutation (Cf : rapport de la Chambre régionale des Comptes de décembre 2010).

b) Vision exprimée par la communauté de communes de Cernay et environs (CCCE)

Monsieur WELTERLEN, Vice-président en charge de la commission culture et patrimoine a exprimé la vision de la CCCE au sujet de l'Espace Grün ; il a également abordé des questions stratégiques qui se posent désormais aux élus du territoire, notamment dans la perspective de la fusion entre les communautés de communes de Cernay et de Thann.

En termes de respect des engagements contractuels, la CCCE est satisfaite de la bonne prise en compte des objectifs stratégiques portés par l'espace Grün :

- il joue très bien son rôle de « tête de réseau » culturel pour le territoire,
- les résidences d'artistes sont effectives et actives,
- l'outil, de très bonne qualité, fait preuve d'une activité suffisamment dense pour permettre à tous d'avoir au moins une occasion de s'y rendre ; en ce sens, la visibilité est accrue.

En termes de financements, c'est un choix politique d'arbitrage communautaire que d'avoir alloué une somme fixe annuelle pour soutenir l'activité générale de l'espace Grün et, tant que les objectifs globaux sont respectés en matière de création et de médiation culturelle, ce soutien n'est pas remis en cause.

Très consciente des efforts que la Direction de l'Espace Grün a déployés pour aboutir à une meilleure maîtrise budgétaire, la CCCE a également identifié le fait que certains financeurs institutionnels (DRAC, CNC et Région) n'offrent plus de stabilité dans la régularité et le volume de leurs aides.

De même, elle sait, comme il l'a été décrit aux paragraphes ci-dessus, que les subventions spécifiques ne couvrent pas la totalité des dépenses engagées : dans ce cadre, toute la difficulté réside dans le fait de rester innovant, tout en préservant un équilibre économique acceptable. Ceci est d'autant plus important que certains repères sont indispensables : par exemple, il est important d'avoir le label « Cinéma art et essais » pour singulariser l'image de l'Espace Grün aux yeux du public, quand bien même, les chiffres montrent que ce même public réagit plus massivement aux productions qui n'entrent pas dans le cadre de ce label.

La stabilité du soutien financier apporté par la Ville de Cernay, la CCCE et le Département devient donc indispensable pour poursuivre la politique menée ; l'aspect pluriannuel du contrat représente un avantage important qui est celui de permettre à tous les acteurs concernés d'avoir une bonne visibilité dans la durée.

En termes stratégiques, plusieurs points ont été mis en évidence :

- La programmation comportant des pièces contemporaines amène parfois à diffuser des spectacles dont l'accès peut s'avérer très difficile pour le public, restreignant ainsi l'audience aux seules « personnes averties » ; la programmation de tels spectacles nécessite probablement une médiation encore plus forte en amont des représentations, ce qui ne semble pas être suffisamment fait, peut-être aussi à cause d'un problème de moyens financiers.
- Pour autant, compte tenu de la proximité de l'agglomération mulhousienne et de ses puissants équipements, la volonté politique des élus territoriaux est de continuer à distinguer l'Espace Grün comme espace innovant propre à diffuser des spectacles culturels « actuels » : il s'agit probablement de rééquilibrer certains types de programmation.
- La perspective de fusion entre les communautés de communes de Cernay et de Thann va considérablement modifier la donne : si des réponses techniques sont relativement aisées à concevoir (mise en commun de moyens de gestion et/ou techniques), l'avenir cohérent de 2 outils (Espace Grün de Cernay et Relais Culturel de Thann) nécessitera vraisemblablement une approche politique différente, dont il n'est pas possible d'esquisser les contours aujourd'hui.
- Enfin, la question des modalités du partenariat financier avec le Conseil Général se pose : le contrat culture actuel existera-t-il encore en 2012 ou bien ce soutien spécifique sera-t-il intégré dans le contrat de territoire ?

La question de l'axe stratégique en direction du public scolaire a également été abordée : est-il nécessaire d'avoir des axes de travail différenciés d'un territoire à l'autre, ou les axes « standards » actuellement utilisés sont-ils parfaitement adaptés à la situation du territoire ?

Cette question est suscitée par l'observation de la récurrence de la référence aux publics scolaires dans nombre de conventions passées avec des acteurs culturels. L'Education Nationale, tous degrés d'enseignements confondus est structurellement consommatrice d'activités culturelles. De plus, l'aide aux lieux culturels se double d'une aide aux établissements scolaires ; dans certains cas, on peut même considérer que la standardisation des axes politiques peut susciter une concurrence frontale entre plusieurs lieux d'activités culturelle : si plusieurs associations culturelles peuvent s'associer lors d'une manifestation, une même classe ne peut que très rarement opter pour plusieurs projets culturels à la fois.

La CCCE estime que l'axe standard actuel, ciblant le public scolaire dans son ensemble, est satisfaisant dans la mesure où il est une voie permettant d'atteindre les parents.

c) Vision exprimée par la commune de CERNAY

Monsieur le Député Maire Michel SORDI, Madame Anita BURGER, adjointe aux affaires culturelles, accompagnée de Madame OSWALD, adjointe aux finances ont exprimé leur point de vue sur l'Espace Grün.

Sous l'angle culturel, la Ville estime que la notoriété acquise par l'Espace Grün est sa plus belle carte de visite ; elle note la satisfaction globale des cernéens et l'importance de l'activité touchant le milieu scolaire ainsi que les efforts importants accomplis en direction des autres acteurs du territoire, tels que l'institution Saint André et la médiathèque. Elle relève également l'importance de la fréquentation et le fait que cet équipement fonctionne tous les jours de l'année (sauf 2), permettant ainsi aux habitants d'accéder à ces lieux à tout moment.

Ainsi, l'Espace Grün satisfait-il aux objectifs poursuivis par la commune de permettre une animation culturelle forte, bien identifiée et de mettre à disposition des habitants un équipement accessible en permanence.

La Ville relève également que la programmation est suffisamment vaste pour offrir une réponse à tous les goûts des publics. Cependant, la programmation 2010/2011, a augmenté la part consacrée à des spectacles plus difficiles d'accès, ce qui répond que très peu aux attentes du public local ; la programmation 2011/2012 a rectifié cette tendance en diminuant la part de ce type de spectacles, à la grande satisfaction de la Ville.

En effet, l'idée exprimée est de dire qu'il est intéressant de fidéliser le public sur les bases d'une approche culture/loisirs, afin de permettre au public, ensuite, d'évoluer vers d'autres formes de culture.

En terme d'équilibre global de la programmation, la Ville exprime les positions suivantes :

- Les spectacles de grande renommée, sont utiles à ancrer la notoriété de l'Espace Grün ; la Ville sait que ce type d'évènement ne peut pas être équilibré financièrement ; de plus, la jauge de la salle ne permet pas d'accueillir suffisamment de spectateurs pour « rentabiliser » de tels spectacles.
- Par contre, elle relève que des spectacles organisés avec des compagnies locales / régionales renommées atteignent régulièrement des scores comparables à des évènements liés à des artistes de renommée nationale.

Sous l'angle plus technique, la Ville a toujours soutenu l'association de gestion ; elle a notamment toujours réalisé les efforts financiers nécessaires lorsque la situation l'exigeait. Il n'y a pas de raisons pour que cette situation change, même s'il faut tenir compte du fait que la latitude financière que cela implique a des limites.

La toute prochaine fusion des communautés de communes de Thann et Cernay encouragera la recherche d'une meilleure mutualisation entre l'Espace Grün et le Relais Culturel de Thann.

Les 2 communes, par le passé, ont toujours su coopérer pour les équipements structurants : il en sera de même pour ces 2 équipements qui garderont leurs spécificités, tout en étant davantage intégrés dans leur gestion (par exemple : une Direction unique) ; cette recherche d'intégration des 2 équipements ne devrait pas poser de problèmes importants puisque ces 2 structures ont déjà pris l'habitude de collaborer (Scènes Thur/Doller et Ecrans Thur/Doller).

Par contre, la Ville exprime son inquiétude de voir l'aide départementale dédiée à l'Espace Grün être englobée dans le contrat de territoire : elle craint que les arbitrages globaux ne soient défavorables à cette action culturelle spécifique.

d) Vision exprimée par le Président de l'espace Grün

Monsieur Thierry BILAY est Président de l'association de gestion de l'Espace Grün ; il est également élu au sein de la commune de Cernay et à la CCCE.

A la base de la conception de l'Espace Grün, il y a d'abord la vision d'un « service au public » : cet espace doit constituer une plus value dans la cité en terme d'animation culturelle et de plateforme destinée à accueillir les activités des acteurs locaux qui ont besoin d'un espace d'expression, quelle que soit cette activité (location d'espaces). Chaque cernéen doit pouvoir accéder à cet équipement. La question de l'équilibre entre activité liée à la mise à disposition de salles et activité culturelle ne se pose donc pas en termes de concurrence d'usages internes, mais de volonté de rendre l'équipement accessible à tous.

Les coûts induits par une telle posture ont été, dès la création de l'équipement, acceptés et supportés sans faille par la commune.

L'Espace Grün est un succès ; en terme d'approche de l'offre, il faut que cet équipement local réponde en priorité aux besoins de la population locale : une approche de l'activité culturelle par le biais d'une réponse de type « loisirs » est également une manière de faire « progresser » le spectateur vers d'autres formes de spectacles ; cette idée est rendue possible par la diversité de la programmation actuellement offerte par l'Espace Grün ; cependant, le public local n'est pas le public mulhousien et une attention particulière doit être portée au bon équilibre entre évènement « populaire » et évènement « élitiste ».

Cette approche ne sous tend pas nécessairement le recours à des spectacles aux coûts élevés (artistes ou spectacles de renommée nationale), car l'expérience montre que de très bons résultats peuvent être obtenus avec des compagnies régionales.

Une des possibilités de retrouver un équilibre financier différent réside, peut-être, dans une réflexion visant à conserver quelques spectacles de renommée forte, mais moins fréquents, pour redéployer les moyens vers des spectacles basés sur des compagnies ou artistes régionaux appréciés du public alsacien.

En ce qui concerne le délicat équilibre financier de la structure, plusieurs phénomènes y concourent :

- une diminution importante des possibilités de recourir à des emplois aidés,
- une diminution des enveloppes de fonds publics (régionaux et nationaux) qui sont, en outre, davantage fléchés vers les scènes régionales ou nationales (type Filature, Opéra du Rhin, ...) au détriment des équipements plus locaux,
- une élévation des conditions minimales pour accéder à ces crédits : par exemple, les résidences d'artistes à budget restreint, telles que l'Espace Grün sait les organiser, ne bénéficient plus que très difficilement d'aides : il faut monter des projets dont l'ampleur financière est hors de portée d'un équipement local, sauf à mutualiser cette activité avec plusieurs autres lieux culturels.

Il n'est pas utile de comparer l'activité cinéma et l'activité spectacles : la fréquence des séances est à maintenir, malgré un taux de remplissage relativement faible, car cette activité coûte moins cher et permet de favoriser le nombre de séances offertes au public, d'où une augmentation de l'attractivité du site ; de plus ce coût raisonnable ainsi que la mutualisation avec le Relais Culturel de Thann permet de garantir l'équilibre économique de cette activité, sans avoir de très forte pression en matière de fréquentation (ce qui n'est pas le cas pour l'activité spectacles).

La prochaine fusion avec la communauté de communes de THANN va effectivement engendrer une réflexion approfondie quant à la collaboration entre les 2 équipements culturels.

Si les aspects techniques, tels que la fusion des moyens humains ne paraissent pas insurmontables, la question de l'identité de chaque outil et du risque de confusion, reste, elle, d'importance fondamentale : à ce jour, il est trop tôt pour développer davantage ce thème : il faudra veiller à répartir intelligemment les rôles.

Enfin, la cible scolaire est une très bonne cible puisqu'elle s'adresse prioritairement aux habitants et permet d'espérer attirer davantage d'adultes aux spectacles donnés dans le prolongement des actions pédagogiques

e) Vision exprimée par l'Institut Saint André

Cette vision permet d'apporter un regard extérieur émanant d'une structure amenée à collaborer avec l'Espace Grün.

L'institution Saint André héberge –et/ou suit- près de 600 résidents.

Tout d'abord, la présence d'un tel équipement culturel à proximité répond à un des objectifs pédagogiques de l'institution : faciliter l'insertion des personnes handicapées dans la ville : l'Espace Grün, soit par son offre de spectacles, soit par la mise à disposition de locaux, soit par la collaboration engagée avec l'institution, permet un flux physique de personnes, d'un lieu à l'autre ; les résidents ont autant d'occasions de « sortir » de l'institution et les citoyens ont donc davantage l'occasion de côtoyer des personnes handicapées dans un environnement positif (événement culturel).

L'institution est un acteur culturel : elle est capable d'organiser elle-même des événements en son sein ; outre une troupe de théâtre, elle a également monté un atelier d'écriture et un atelier d'expression artistique (arts plastiques).

La troupe de théâtre a déjà bénéficié de la possibilité de se produire sur la scène de l'Espace Grün ainsi que d'actions pédagogiques menées par des troupes en résidence à l'Espace Grün.

La collaboration entre les deux organismes n'est pas une relation « structurée », mais plutôt épisodique et régulière : une telle relation correspond exactement aux besoins de Saint André qui cherche à pouvoir disposer de lieux d'expression et de possibilités d'échanges avec l'extérieur au « bon moment ».

En effet, le but de l'institution Saint André n'est pas de produire des pièces de théâtre, mais de former des personnes handicapées et de leur procurer une activité professionnelle ; toutes les autres activités sont des activités « secondaires », à but pédagogique ou, tout simplement, permettant aux personnes concernées d'enrichir leur vie. De plus, les personnes handicapées ne sont pas toutes en mesure de s'inscrire dans des démarches très précisément cadencées et progressent selon des rythmes qui leurs sont propres.

La collaboration, telle qu'elle s'est instaurée entre les deux structures, permet à l'institution de travailler avec l'Espace Grün lorsqu'un projet est mûr et bien maîtrisé.

Outre l'activité théâtrale, une collaboration avec l'Espace Grün s'est instaurée sur le même modèle dans le domaine des arts plastiques (participation aux « Chevalets d'or »).

Enfin, l'Espace Grün va mettre ses salles à disposition de l'institution Saint André pour lui permettre d'organiser son jubilé (Octobre 2011).

Depuis quelques temps, le chargé des relations publiques de l'institution est régulièrement invité aux réunions organisées dans le cadre du réseau des acteurs à l'Espace Grün ; cette initiative est très bien perçue, car elle permet de mieux connaître les possibilités offertes par l'Espace Grün, voire de montrer quelles sont les possibilités de l'Institution (qui est en mesure d'organiser des événements dans son propre espace), de tisser des liens avec d'autres acteurs et d'imaginer d'autres formes de collaboration, pour le futur.

6) REFLEXION SUR LA POSITION STRATEGIQUE DE L'ESPACE GRÜN

FORCES	FAIBLESSES
<p>Une notoriété bien assise, un équipement identifié. Une programmation très ouverte et très dense.</p> <p>Un savoir faire important en matière de résidences d'artistes, d'actions pédagogiques et de médiation.</p> <p>Une position incontestable d'équipement structurant. Une position de tête de réseau local.</p> <p>Un succès non discutable (une affluence totale de 191 000 personnes entre 2009 et 2010, soit une moyenne de 64 000 personnes/ an).</p> <p>Un soutien sans faille de 3 collectivités : la Ville de Cernay, la communauté de communes de Cernay et environs, le Conseil Général du Haut-Rhin.</p> <p>Une cohérence des objectifs ciblés par les principaux financeurs.</p>	<p>Une situation financière très fragile et sans marge de manœuvre.</p> <p>Une « suractivité » de l'équipe en place, notamment de l'équipe administrative, liée à l'ampleur du volume d'activités différentes et concomitantes.</p> <p>Une connaissance insuffisante des publics.</p> <p>Un système statistique pas toujours homogène, mais qui n'a besoin que d'être rationalisé et organisé dans un but précis (comptabilité analytique, suivi de statistiques de volumétrie, etc.).</p> <p>Une construction juridique du fonctionnement qui doit être réadaptée à l'environnement législatif actuel.</p> <p>Une augmentation de la « dépendance » aux financements des collectivités locales.</p> <p>Une érosion lente mais régulière de l'affluence et des résultats économiques de l'activité principale (cinéma).</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Accentuer la volonté de mieux connaître les publics (enquêtes directes entamées en 2010) en structurant la démarche et en lui donnant un but.</p> <p>Prendre appui sur les efforts de maîtrise des dépenses pour trouver un nouveau modèle économique de fonctionnement : réduire la voilure tout en s'appuyant sur les possibilités de développement liées aux ressources artistiques locales et régionales.</p> <p>La fusion des communautés de communes de Cernay et de Thann doit permettre de repenser globalement l'offre culturelle sur le territoire.</p> <p>Trouver d'autres pistes de développement culturel sur le territoire pour équilibrer la part relative liée à l'activité en direction des publics scolaires.</p>	<p>Un contexte macro économique global (finances publiques et crise économique et financière) qui risque de fragiliser les ressources (baisse des aides publiques, diminution du revenu disponible des ménages).</p> <p>Un contexte technologique qui commence à modifier les habitudes de consommation de produits culturels.</p> <p>Une difficulté croissante pour accéder aux financements publics de niveau régional et national qui pourrait enclencher une fuite en avant (augmenter les budgets subventionnables donc augmenter le déficit structurel).</p> <p>La position de tête de réseau ne doit pas alourdir les charges financières supportées par l'Espace Grün.</p> <p>Confusion entre Espace Grün et Relais Culturel de Thann suite à la fusion des 2 communautés de communes.</p>

L'Espace Grün se trouve donc dans un environnement complexe, dont les perspectives ne sont plus aussi lisibles que par le passé.

Compte tenu de l'ensemble des observations faites, les principales réflexions stratégiques qui paraissent devoir être menées sont les suivantes :

- Améliorer la bonne connaissance de l'activité pour mieux répondre aux questions de fond :
 - connaître le public et en déduire très précisément les zones de faiblesse ou de force de l'objectif de conquête et/ou fidélisation des différents publics ;
 - isoler nettement la clientèle captive de la clientèle volatile pour éclairer le résultat des actions (exemple : avoir une vision précise de l'activité en direction des publics scolaires, pour mieux discerner la source des tassements de fréquentation dans les différents secteurs d'activité) ;
 - améliorer l'outil statistique et analytique pour avoir une vision quantitative précise et cohérente des évolutions, en termes volumétriques, qualitatifs et économiques.

- Trouver un nouvel équilibre du fonctionnement global pour permettre de consolider l'association de gestion qui évolue dans un environnement incertain :
 - restreindre le volume d'activité n'est pas forcément incompatible avec une offre diversifiée, qualitative et permanente sur l'année, mais peut diminuer la pression financière globale ;
 - analyser précisément les faiblesses constatées, et trouver les réponses à donner pour l'activité cinéma, afin de protéger la principale source de revenus de l'Espace Grün ;
 - rechercher toutes sources d'optimisation de l'activité, comme, par exemple, mieux vendre l'activité de locations de salles qui représente proportionnellement la plus grosse affluence, mais la plus petite source de revenus.

- Sécuriser l'association – et son principal financeur- par une modernisation de la base juridique de son fonctionnement :
 - reformuler les bases de la mission confiée en tenant compte des récentes évolutions législatives tant nationales qu'européennes ;
 - prendre le temps de faire très rigoureusement valider le fonctionnement du bénévole au regard, notamment, des organismes fiscaux (TVA) et de l'URSSAF.

STRUCTURE :

ESPACE GRUN à CERNAY

(en K€)

Année	ACTIF				Année	PASSIF			
	2007	2008	2009	2010		2007	2008	2009	2010
Immobilisations incorporelles	547	348	149		Fonds assoc. / capitaux propres				
Terrains					Réserves				
Constructions					Report à nouveau	7 148	1 940	-53 714	-88 496
Matériel et outillages					Résultat exercice	-5 207	-55 654	-34 783	-11 287
Autres immos corporelles	4 000	5 000	6 000	7 754	Subventions d'investissement				
Immos en cours & av. et acomptes					Provisions réglementées				
S.T. immos corporelles	4 000	5 000	6 000	7 754	S.T. Capitaux propres	1 941	-53 714	-88 497	-99 783
Participations & autres titres					Provisions risques	5 836	11 520	19 408	27 011
Créances & prêts					Provisions charges				
Autres immobilisations financières					S.T. Prov. risques et charges	5 836	11 520	19 408	27 011
S.T. immos financières	0	0	0	0	Fonds dédiés				
TOTAL IMMOS	4 547	5 348	6 149	7 754	Emprunts établis. de crédit *				
Stocks	558	605	824	1 619	Dettes financières diverses	5 665	13 998	28 017	29 769
Créances clients	30 495	19 719	19 687	23 643	Dettes fournisseurs	88 363	105 522	105 099	95 364
Autres créances et acptes versés	58 300	37 235	49 877	45 395	Dettes fiscales et sociales	63 527	64 409	68 541	68 411
S.T. Créances	88 795	56 954	69 564	69 038	Dettes sur immobilisations				
Valeurs mobilières de placement	60 958	27 955	26 448		Autres dettes et acomptes reçus		221	127	
Disponibilités	7 131	45 779	22 930	34 866	S.T. Dettes Diverses	157 555	184 150	201 784	193 544
S.T. Trésorerie	68 089	73 734	49 378	34 866					
Comptes de régularisation	3 343	5 315	6 780	7 495	Comptes de régularisation				
TOTAL BILAN	165 332	141 956	132 695	120 772	TOTAL BILAN	165 332	141 956	132 695	120 772

* dont concours bancaires

0 0

* dont part < 1 an

0 0

Emprunts hors concours bancaires
et part < 1 an

0 0 0 0

Dettes diverses + emprunts < 1an

157 555 184 150 201 784 193 544

STRUCTURE :

ESPACE GRUN à CERNAY

COMPTES DE RESULTAT (K€)

Année	2007	2008	2009	2010
Ventes de marchandises	3 028	5 733	2 641	3 022
Production vendue de biens				
Production vendue de services	255 667	250 096	229 753	237 811
S.T. chiffre d'affaires	258 695	255 829	232 394	240 833
Production stockée + immobilisée				
Subventions d'exploitation	498 470	492 463	505 991	530 428
Reprises provisions et transfert Charges	7 749	8 261	21 214	5 076
Autres produits	4 045	1 834	702	1 011
Report produits non utilisés				
S.T. produits exploitation	768 959	758 387	760 301	777 348
Achats marchandises	1 920	3 986	1 836	2 709
Variation de stock marchandises	451	-47	-219	-795
Achat matières et approvisionnement	1 318	1 404	1 415	1 190
Variation stock matières et approvisionnement				
<i>S.T achats consommés</i>	<i>3 689</i>	<i>5 343</i>	<i>3 032</i>	<i>3 104</i>
Autres achats et charges externes	418 731	451 625	390 079	386 752
Impôts et taxes	20 561	22 904	20 335	17 667
Salaires et traitements	230 085	238 596	270 182	269 624
Charges sociales	87 828	82 378	99 050	93 356
Dotation amortissements et provisions /immos	212	199	199	215
Dotation provisions actif circulant	4 320		1 657	400
Dotation provisions risques et charges				
Autres charges	13 467	14 247	14 622	13 397
Engagement à réaliser ressources affectées				
S.T. charges d'exploitation	778 893	815 292	799 156	784 515
Résultat d'exploitation	-9 934	-56 905	-38 855	-7 167
Produits de participations				
Produits valeurs mobilières	3 746	4 297	972	860
Autres intérêts et produits financiers	5	3		
Reprises sur provisions				
Produit des cessions V.M.P.				
Dotations financières amortissements et provisions				
Intérêts et charges assimilées				
Charges cessions V.M.P.				
Résultat financier	3 751	4 300	972	860
Produits exceptionnels de gestion	4 966	1 885	8 562	507
Produits exceptionnels capital	205		167	484
Reprises sur provisions				5 836
Charges exceptionnelles gestion	458	977	276	1 034
Charges exceptionnelles capital				
Dotations exceptionnelles amort. et provisions	5 836	5 684	7 887	13 439
Résultat exceptionnel	-1 123	-4 776	566	-7 646
Participation salariés				
Impôts sur les bénéfices	-2 099	-1 727	-2 534	-2 666
A réaliser sur ressources affectées				
RESULTAT	-5 207	-55 654	-34 783	-11 287

Evolutions du Bilan (en K€)	ESPACE GRUN à CERNAY															
	1	2			3					4						
	2 007	2 008	V €	V %	2 009	V €3/2	V €3/1	V % 3/2	V % 3/1	2 010	V € / 4/3	V € / 4/2	V € / 4/1	V % 4/3	V % 4/2	V % 4/1
Immobilisations incorporelles	547	348	-199	-36%	149	-199	-398	-57%	-73%	0	-149	-348	-547	-100%	-100%	-100%
Terrains	0	0			0					0						
Constructions	0	0			0					0						
Matériel et outillages	0	0			0					0						
Autres immos corporelles	4 000	5 000	1000	25%	6 000	1000	2000	20%	50%	7 754	1754	2754	3754	29%	55%	94%
Immos en cours & av. et acomptes	0	0			0					0						
S.T. immos corporelles	4 000	5 000	1000	25%	6 000	1000	2000	20%	50%	7 754	1754	2754	3754	29%	55%	94%
Participations & autres titres	0	0			0					0						
Créances & prêts	0	0			0					0						
Autres immobilisations financières	0	0			0					0						
S.T. immos financières	0	0			0					0						
TOTAL IMMOS	4 547	5 348	801	18%	6 149	801	1602	15%	35%	7 754	1605	2406	3207	26%	45%	71%
Stocks	558	605	47	8%	824	219	266	36%	48%	1 619	795	1014	1061	96%	168%	190%
Créances clients	30 495	19 719	-10776	-35%	19 687	-32	-10808	0%	-35%	23 643	3956	3924	-6852	20%	20%	-22%
Autres créances et acptes versés	58 300	37 235	-21065	-36%	49 877	12642	-8423	34%	-14%	45 395	-4482	8160	-12905	-9%	22%	-22%
S.T. Créances	88 795	56 954	-31841	-36%	69 564	12610	-19231	22%	-22%	69 038	-526	12084	-19757	-1%	21%	-22%
Valeurs mobilières de placement	60 958	27 955	-33003	-54%	26 448	-1507	-34510	-5%	-57%	0	-26448	-27955	-60958	-100%	-100%	-100%
Disponibilités	7 131	45 779	38648	542%	22 930	-22849	15799	-50%	222%	34 866	11936	-10913	27735	52%	-24%	389%
S.T. Trésorerie	68 089	73 734	5645	8%	49 378	-24356	-18711	-33%	-27%	34 866	-14512	-38868	-33223	-29%	-53%	-49%
Comptes de régularisation	3 343	5 315	1972	59%	6 780	1465	3437	28%	103%	7 495	715	2180	4152	11%	41%	124%
TOTAL BILAN	165 332	141 956	-23376	-14%	132 695	-9261	-32637	-7%	-20%	120 772	-11923	-21184	-44560	-9%	-15%	-27%
Fonds assoc. / capitaux propres	0	0			0					0						
Réserves	0	0			0					0						
Report à nouveau	7 148	1 940	-5208	-73%	-53 714	-55654	-60862	-2869%	-851%	-88 496	-34782	-90436	-95644	65%	-4662%	-1338%
Résultat exercice	-5 207	-55 654	-50447	969%	-34 783	20871	-29576	-38%	568%	-11 287	23496	44367	-6080	-68%	-80%	117%
Subventions d'investissement	0	0			0					0						
Provisions réglementées	0	0			0					0						
S.T. Capitaux propres	1 941	-53 714	-55655	-2867%	-88 497	-34783	-90438	65%	-4659%	-99 783	-11286	-46069	-101724	13%	86%	-5241%
Provisions risques	5 836	11 520	5684	97%	19 408	7888	13572	68%	233%	27 011	7603	15491	21175	39%	134%	363%
Provisions charges	0	0			0					0						
S.T. Prov. risques et charges	5 836	11 520	5684	97%	19 408	7888	13572	68%	233%	27 011	7603	15491	21175	39%	134%	363%
Fonds dédiés	0	0			0					0						
Emprunts établis. de crédit *	0	0			0					0						
Dettes financières diverses	5 665	13 998	8333	147%	28 017	14019	22352	100%	395%	29 769	1752	15771	24104	6%	113%	425%
Dettes fournisseurs	88 363	105 522	17159	19%	105 099	-423	16736	0%	19%	95 364	-9735	-10158	7001	-9%	-10%	8%
Dettes fiscales et sociales	63 527	64 409	882	1%	68 541	4132	5014	6%	8%	68 411	-130	4002	4884	0%	6%	8%
Dettes sur immobilisations	0	0			0					0						
Autres dettes et acomptes reçus	0	221	221		127	-94	127	-43%		0	-127	-221		-100%	-100%	
S.T. Dettes Diverses	157 555	184 150	26595	17%	201 784	17634	44229	10%	28%	193 544	-8240	9394	35989	-4%	5%	23%
Comptes de régularisation	0	0			0					0						
TOTAL BILAN	165 332	141 956	-23376	-14%	132 695	-9261	-32637	-7%	-20%	120 772	-11923	-21184	-44560	-9%	-15%	-27%

EVOLUTIONS EXPLOITATION
(en K€)

ESPACE GRUN à CERNAY

	1	2			3					4						
	2 007	2 008	V €	V %	2 009	V € 3/2	V € 3/1	V % 3/2	V % 3/1	2 010	V € / 4/3	V € / 4/2	V € / 4/1	V % 4/3	V % 4/2	V % 4/1
Ventes de marchandises	3 028	5 733	2705	89%	2 641	-3092	-387	-54%	-13%	3 022	381	-2711	-6	14%	-47%	0%
Production vendue de biens	0	0			0					0						
Production vendue de services	255 667	250 096	-5571	-2%	229 753	-20343	-25914	-8%	-10%	237 811	8058	-12285	-17856	4%	-5%	-7%
S.T. chiffre d'affaires	258 695	255 829	-2866	-1%	232 394	-23435	-26301	-9%	-10%	240 833	8439	-14996	-17862	4%	-6%	-7%
Production stockée + immobilisée	0	0			0					0						
Subventions d'exploitation	498 470	492 463	-6007	-1%	505 991	13528	7521	3%	2%	530 428	24437	37965	31958	5%	8%	6%
Reprises provisions et transfert Charge	7 749	8 261	512	7%	21 214	12953	13465	157%	174%	5 076	-16138	-3185	-2673	-76%	-39%	-34%
Autres produits	4 045	1 834	-2211	-55%	702	-1132	-3343	-62%	-83%	1 011	309	-823	-3034	44%	-45%	-75%
S.T. produits exploitation	768 959	758 387	-10572	-1%	760 301	1914	-8658	0%	-1%	777 348	17047	18961	8389	2%	3%	1%
Achats marchandises	1 920	3 986	2066	108%	1 836	-2150	-84	-54%	-4%	2 709	873	-1277	789	48%	-32%	41%
Variation de stock marchandises	451	-47	-498	-110%	-219	-172	-670	366%	-149%	-795	-576	-748	-1246	263%	1591%	-276%
Achat matières et approvisionnement	1 318	1 404	86	7%	1 415	11	97	1%	7%	1 190	-225	-214	-128	-16%	-15%	-10%
Variation stock matières et approvisionn	0	0			0					0						
<i>S.T. achats consommés</i>	3 689	5 343	1654	45%	3 032	-2311	-657	-43%	-18%	3 104	72	-2239	-585	2%	-42%	-16%
Autres achats et charges externes	418 731	451 625	32894	8%	390 079	-61546	-28652	-14%	-7%	386 752	-3327	-64873	-31979	-1%	-14%	-8%
Impôts et taxes	20 561	22 904	2343	11%	20 335	-2569	-226	-11%	-1%	17 667	-2668	-5237	-2894	-13%	-23%	-14%
Salaires et traitements	230 085	238 596	8511	4%	270 182	31586	40097	13%	17%	269 624	-558	31028	39539	0%	13%	17%
Charges sociales	87 828	82 378	-5450	-6%	99 050	16672	11222	20%	13%	93 356	-5694	10978	5528	-6%	13%	6%
Dotation amortissements et provisions	212	199	-13	-6%	199	0	-13	0%	-6%	215	16	16	3	8%	8%	1%
Dotation provisions actif circulant	4 320	0	-4320	-100%	1 657	1657	-2663		-62%	400	-1257	400	-3920	-76%		-91%
Dotation provisions risques et charges	0	0			0					0						
Autres charges	13 467	14 247	780	6%	14 622	375	1155	3%	9%	13 397	-1225	-850	-70	-8%	-6%	-1%
S.T. charges d'exploitation	778 893	815 292	36399	5%	799 156	-16136	20263	-2%	3%	784 515	-14641	-30777	5622	-2%	-4%	1%
Résultat d'exploitation	-9 934	-56 905	-46971	473%	-38 855	18050	-28921	-32%	291%	-7 167	31688	49738	2767	-82%	-87%	-28%
Produits de participations	0	0			0					0						
Produits valeurs mobilières	3 746	4 297	551	15%	972	-3325	-2774	-77%	-74%	860	-112	-3437	-2886	-12%	-80%	-77%
Autres intérêts et produits financiers	5	3	-2	-40%	0	-3	-5	-100%	-100%	0		-3	-5		-100%	-100%
Reprises sur provisions	0	0			0					0						
Produit des cessions V.M.P.	0	0			0					0						
Dotations financières amortissements e	0	0			0					0						
Intérêts et charges assimilées	0	0			0					0						
Charges cessions V.M.P.	0	0			0					0						
Résultat financier	3 751	4 300	549	15%	972	-3328	-2779	-77%	-74%	860	-112	-3440	-2891	-12%	-80%	-77%
Produits exceptionnels de gestion	4 966	1 885	-3081	-62%	8 562	6677	3596	354%	72%	507	-8055	-1378	-4459	-94%	-73%	-90%
Produits exceptionnels capital	205	0	-205	-100%	167	167	-38		-19%	484	317	484	279	190%		136%
Reprises sur provisions	0	0			0					5 836	5836	5836	5836			
Charges exceptionnelles gestion	458	977	519	113%	276	-701	-182	-72%	-40%	1 034	758	57	576	275%	6%	126%
Charges exceptionnelles capital	0	0			0					0						
Dotations exceptionnelles amort. et pro	5 836	5 684	-152	-3%	7 887	2203	2051	39%	35%	13 439	5552	7755	7603	70%	136%	130%
Résultat exceptionnel	-1 123	-4 776	-3653	325%	566	5342	1689	-112%	-150%	-7 646	-8212	-2870	-6523	-1451%	60%	581%
Participation salariés	0	0			0					0						
Impôts sur les bénéfices	-2 099	-1 727	372	-18%	-2 534	-807	-435	47%	21%	-2 666	-132	-939	-567	5%	54%	27%
A réaliser sur ressources affectées	0	0			0					0						
RESULTAT	-5 207	-55 654	-50447	969%	-34 783	20871	-29576	-38%	568%	-11 287	23496	44367	-6080	-68%	-80%	117%

ESPACE GRUN à CERNAY

STRUCTURE DU BILAN

(en K€)

Fonds de Roulement

	2007	2008	2009	2010
FR	3 230	-47 542	-75 238	-80 526
Immobilisations	4 547	5 348	6 149	7 754
Capitaux permanents *	7 777	-42 194	-69 089	-72 772

* hors concours bancaires et emprunts < 1 an

Besoin en Fonds de Roulement

	2007	2008	2009	2010
BFR	-64 859	-121 276	-124 616	-115 392
Actif réalisable	92 696	62 874	77 168	78 152
Passif exigible *	157 555	184 150	201 784	193 544

* dettes diverses + emprunts < 1 an + comptes de régul

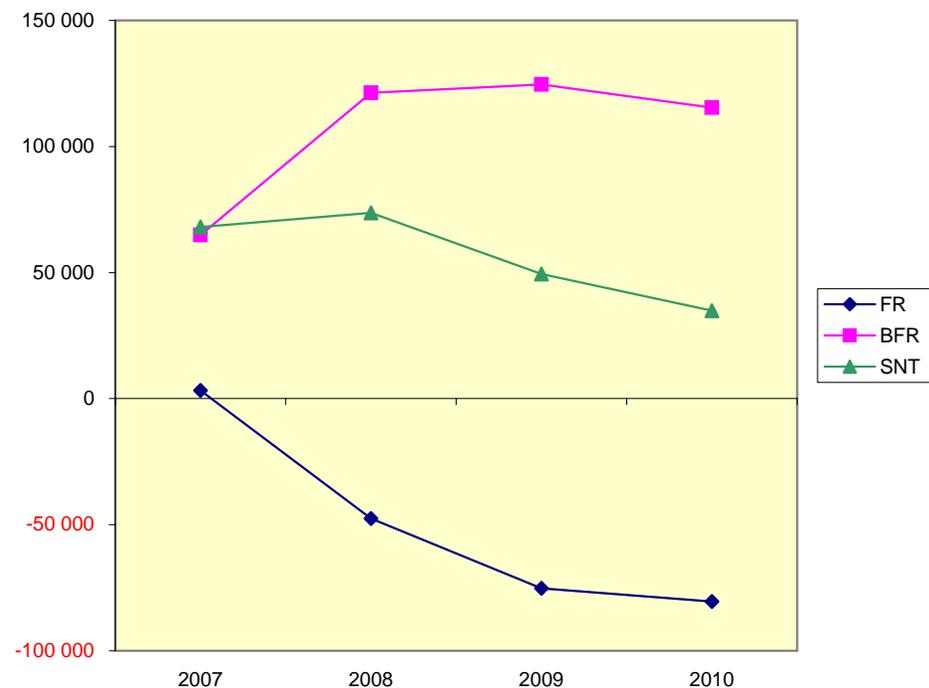
BRF négatif = BFR apporteur de ressources financières

Situation Nette de Trésorerie *

	2007	2008	2009	2010
Trésorerie bilan	68 089	73 734	49 378	34 866
Concours bancaires	0	0	0	0
SNT	68 089	73 734	49 378	34 866
Vérification Trésorerie	68 089	73 734	49 378	34 866

* trésorerie - concours bancaires

Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et situation nette de trésorerie en valeur

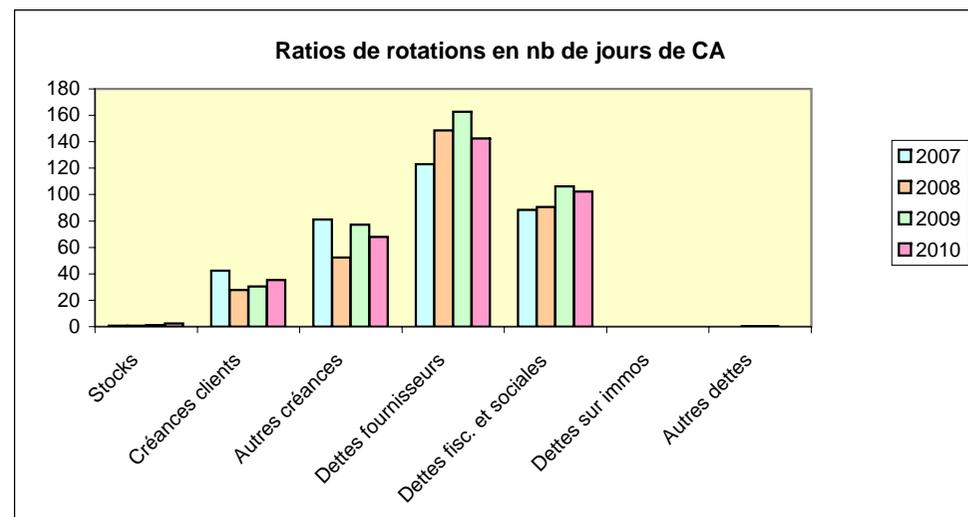


ESPACE GRUN à CERNAY

RATIOS DE ROTATION ET RESULTATS

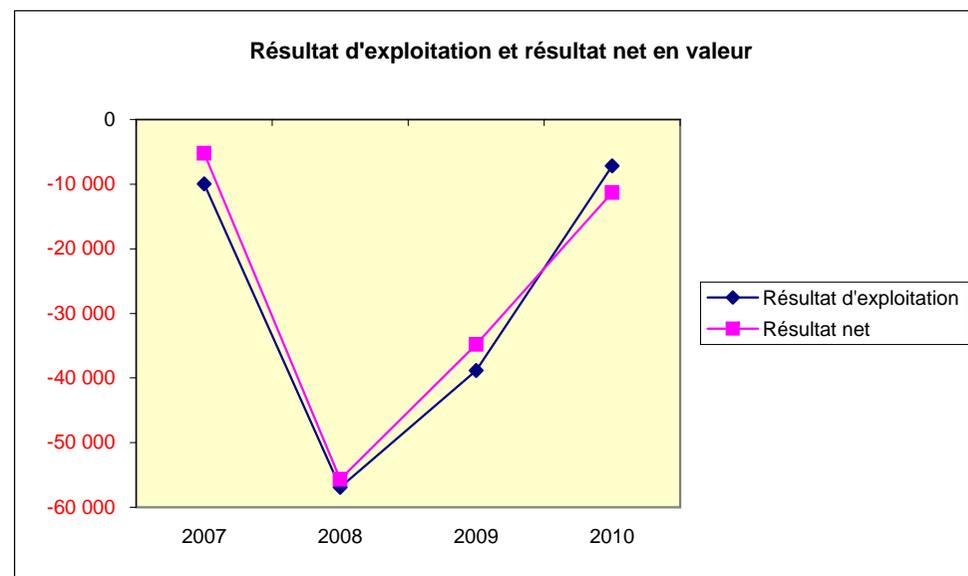
Ratios de rotation en nombre de jours de CA

	2007	2008	2009	2010
Stocks	1	1	1	2
Créances clients	42	28	30	35
Autres créances	81	52	77	68
Dettes fournisseurs	123	148	163	143
Dettes fisc. et sociales	88	91	106	102
Dettes sur immos	0	0	0	0
Autres dettes	0	0	0	0
CA	258 695	255 829	232 394	240 833



Résultats en valeur (K€)

	2007	2008	2009	2010
Résultat d'exploitation	-9 934	-56 905	-38 855	-7 167
Résultat financier	3 751	4 300	972	860
<i>Résultat courant avant impôt</i>	-6 183	-52 605	-37 883	-6 307
Résultat exceptionnel	-1 123	-4 776	566	-7 646
Résultat net	-5 207	-55 654	-34 783	-11 287



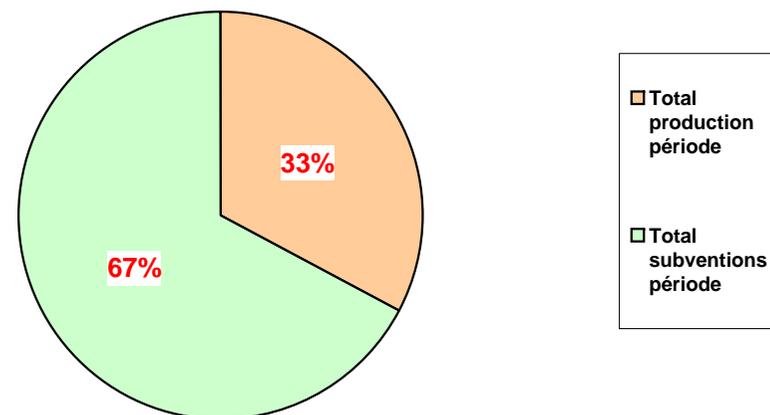
ESPACE GRUN à CERNAY

STRUCTURE DE L'EXPLOITATION

(en K€)

	2007	2008	2009	2010
Production de l'exercice	258 695	255 829	232 394	240 833
Achats consommés	-3 689	-5 343	-3 032	-3 104
Achats et charges externes	-418 731	-451 625	-390 079	-386 752
Valeur ajoutée	-163 725	-201 139	-160 717	-149 023
Subventions d'exploitation	498 470	492 463	505 991	530 428
Impôts et taxes	-20 561	-22 904	-20 335	-17 667
Charges de personnel	-317 913	-320 974	-369 232	-362 980
Excédent brut exploitation	-3 729	-52 554	-44 293	758
Reprises s/ prov. & transf. ch.	7 749	8 261	21 214	5 076
Dotations amort. & provisions	-4 532	-199	-1 856	-615
Autres pdts et charges (net)	-9 422	-12 413	-13 920	-12 386
Résultat d'exploitation	-9 934	-56 905	-38 855	-7 167
Résultat financier	3 751	4 300	972	860
Résultat courant avant impôt	-6 183	-52 605	-37 883	-6 307

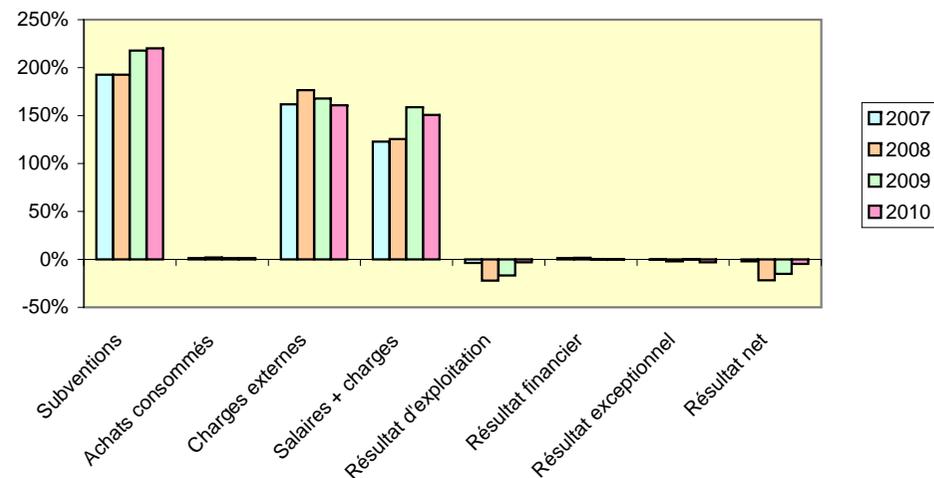
Répartition des ressources



Postes d'exploitation en % de CA

	2007	2008	2009	2010
Subventions	193%	192%	218%	220%
Achats consommés	1%	2%	1%	1%
Charges externes	162%	177%	168%	161%
Salaires + charges	123%	125%	159%	151%
Résultat d'exploitation	-4%	-22%	-17%	-3%
Résultat financier	1%	2%	0%	0%
Résultat exceptionnel	0%	-2%	0%	-3%
Résultat net	-2%	-22%	-15%	-5%
CA	258 695	255 829	232 394	240 833

Postes d'exploitation en % du CA



ESPACE GRUN à CERNAY

SOLVABILITE

(en K€)

	2007	2008	2009	2010
Résultat de l'exercice	-5 207	-55 654	-34 783	-11 287
+ Dotations amort. et provisions	10 368	5 883	9 743	14 054
- Reprises amort. et provisions	-7 749	-8 261	-21 214	-10 912
+/- Résultat sur opérations en capital	-205	0	-167	-484
Capacité Autofinancement	-2 793	-58 032	-46 421	-8 629

(en % des capitaux propres)

	2007	2008	2009	2010
Capitaux propres	1 941			
Emprunts établissements de crédit				
Autonomie financière				

Nota : si CP < 0, calcul non applicable

(en nb de jours de dettes diverses)

	2007	2008	2009	2010
Situation nette de trésorerie	68 089	73 734	49 378	34 866
Dettes diverses	157 555	184 150	201 784	193 544
Liquidité immédiate	156	144	88	65

(en nb de jours de charges d'exploitation hors dotations)

	2007	2008	2009	2010
Charges d'exploit. hors dotations	774 361	815 093	797 300	783 900
Situation nette de trésorerie	68 089	73 734	49 378	34 866
Liquidité	32	33	22	16

	2008	2009	2010
Variation pdts d'exploit. hors reprises	99%	99%	104%
Variation ch. d'exploit. hors dotations	105%	98%	98%

	2007	2008	2009	2010
Charges de personnel	317 913	320 974	369 232	362 980
Valeur ajoutée (VA)	-163 725	-201 139	-160 717	-149 023
% Charges Pers. / VA	-194,17%	-159,58%	-229,74%	-243,57%

ESPACE GRUN

Culture et Patrimoine

Montant des subventions versées				Montant des garanties, avances et avantages en nature			
	2008	2009	2010		2008	2009	2010
Fonctionnement				Garanties			
Investissement				Avances			
Total soutien Conseil Général				Avantages en nature			

Année	2008	2009	2010	Année	2008	2009	2010
Note financière	E	E	E	Note Trésorerie			

Note financière							
Ratios				Notes détaillées			
	2008	2009	2010		2008	2009	2010
Fonds de Roulement (%)	-789%	-1124%	-939%	Fonds de Roulement	E	E	E
Capacité désendettement (en nb années de CAF)	CP < 0	CP < 0	CP < 0	Capacité de désendettement	E	E	E
CAF (Capacité d'Auto Financement) (€)	-63 715	-54 142	-15 748	CAF	A	A	E
Ecart de variation Charges / Produits	Charges>0 & Produits<0	0,67	Charges<0 & Produits>0	Ecart de variation Charges / Produits	E	A	A
				Garantie et/ou avances			

Note Trésorerie							
Ratios				Notes détaillées			
	2008	2009	2010		2008	2009	2010
Trésorerie (en nb j. ch. exploit. hors dot.)	33	22	16	Trésorerie			
Trésorerie globale (en nb j. ch. exploit. hors dot.)	-23	-37	-40	Trésorerie globale			
Trésorerie globale (€)	-52 856	-82 018	-88 021				

	2008	2009	2010
Indice de dépendance	3	3	3
Subv.fonctionnement CG+Avantages en nature CG / Produits exploit. hors reprises+Avantages en nature CG			

ESPACE GRUN

Bilan

Actif					Passif				
	2007	2008	2009	2010		2007	2008	2009	2010
Total Actif immobilisé Net	4 548	5 348	6 149	7 754	Total Capitaux propres	1 940	-53 714	-88 497	-99 783
Valeurs mobilières de placement	60 958	27 955	26 448		Total provisions pour risques et charges	5 836	11 521	19 408	27 011
Disponibilités	7 131	45 779	22 930	34 866	Emprunts				
Stocks + Créances	89 353	57 559	70 388	70 657	Dettes diverses	157 556	184 149	201 784	193 544
Comptes de régularisation	3 342	5 315	6 780	7 495	Comptes de régularisation				
Total Actif	165 332	141 956	132 695	120 772	Total Passif	165 332	141 956	132 695	120 772

Contrôle total actif / passif

Compte de résultat

Charges					Produits				
	2007	2008	2009	2010		2007	2008	2009	2010
Achats et charges externes	422 420	456 968	393 111	389 856	Chiffre d'affaires	258 696	255 829	232 394	240 833
Impôts et taxes + Autres charges	34 029	37 150	34 958	31 065	Subventions d'exploitation	498 470	492 463	505 991	530 428
Charges de personnel (sal.+ ch.)	318 125	320 974	369 232	362 980	Autres Produits	4 044	1 834	702	1 012
Dotations amortissements et provisions	4 319	200	1 855	615	Reprises de provisions	7 749	8 261	21 214	5 076
Résultat d'exploitation négatif	9 934	56 905	38 855	7 167	Résultat d'exploitation positif				
Résultat financier négatif					Résultat financier positif	3 751	4 300	972	860
Résultat exceptionnel négatif		3 049		4 980	Résultat exceptionnel positif	976		3 100	
Résultat avant impôt et participation négatif	5 207	55 654	34 783	11 287	Résultat avant impôt et participation positif				

Contrôle rés. d'exploitation

Contrôle rés. avt IS & particippt

Informations complémentaires

Montant des subventions versées par le CG 68					Garanties, avances et avantages en nature accordées par le CG 68				
	2007	2008	2009	2010		2007	2008	2009	2010
Fonctionnement					Encours des Garanties				
Investissement					Encours des Avances				
Jeu de la garantie ou non respect d'échéance d'avance (oui / non)					Avantages en nature				
Direction :	DCPA				Ajustement CAF ?				
Nom de la structure :	ESPACE GRUN				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

$$\frac{\text{Charges d'exploitation année N / Charges d'exploitation année N-1 (hors dotations)}}{\text{Produits d'exploitation année N / Produits d'exploitation année N-1 (hors reprises)}}$$

Formule de calcul 1ère année

[SOMME (C14:C16) / SOMME (B14:B16)] / [SOMME (H14:H16) / 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

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

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.

Sources des financements publics	2008	2009	2010	Cumul	Variation période	Variation en valeur
Ville de Cernay *	348 478	387 000	400 000	1 135 478	14,78%	51 522
CCCE	50 000	50 000	50 000	150 000	0,00%	0
Région	10 774	5 877	9 500	26 151	-11,82%	-1 273
Département	28 000	28 000	28 000	84 000	0,00%	0
DRAC	17 219	0	7 835	25 055	-54,50%	-9 384
Autres financeurs	23 289	25 117	8 677	57 083	-62,74%	-14 612
Co-réalisation	9 696	2 550	4 983	17 229	-48,60%	-4 713
S.T. projet culturel	487 457	498 543	508 997	1 494 997	4,42%	21 540
Subventions pour l'emploi	4 867	7 122	21 054	33 043	332,61%	16 187
Autres	140	325	377	842	169,23%	237
S.T. autres subventions	5 007	7 447	21 431	33 885	328,04%	16 424

* Ces chiffres donnent le montant des sommes versées par la Ville de Cernay ; ils ne tiennent pas compte de la contre-valeur comptable de la mise à disposition des locaux estimée à 135 K€ par an

Apports hors Haut-Rhin	2008	2009	2010	Cumul	Variation période	Variation en valeur
ACA	5 899	11 322	2 040	19 261	-65,41%	-3 859
FNCF	2 090	1 850	1 237	5 177	-40,82%	-853
Région	10 774	5 877	9 500	26 151	-11,82%	-1 273
DRAC	17 219	0	7 835	25 055	-54,50%	-9 384
CNC	6 300	7 445	5 400	19 145	-14,29%	-900
AREA	9 000	4 500	0	13 500	-100,00%	-9 000
Co-réalisation	9 696	2 550	4 983	17 229	-48,60%	-4 713
Sous total	60 978	33 543	30 997	125 518	-49,17%	-29 982

Répertoire des objectifs Espace Grün, période 2009 /2011

Objectif nomenclature projet artistique et culturel 2009 / 2011	Réalisation	Niveau d'atteinte
13 compagnies régionales relevant du théâtre, du cirque de la musique et de la danse accueillies	Hors cafés concerts et découvertes Thur/Doller : 31 compagnies différentes ont été accueillies	Objectif dépassé
Pièces d'auteurs contemporains (minimum 3)	16 pièces d'auteurs contemporains ont été programmées	Objectif dépassé
Création d'une pièce par compagnie en résidence (C ^{ie} le Gourbi Bleu)	Pièce créée : "Ma vie sur les murs" et "jusqu'à ce que la mort nous sépare"	Objectif atteint
6 spectacles dans le cadre des scènes "Thur/Doller"	4 groupes accueillis	12 spectacles répartis en 6 spectacles à Thann et 6 à Cernay
4 soirées cafés-concerts, dont trois groupes régionaux	11 cafés concerts organisés, dont 10 groupes locaux alsaciens, dont 2 de Cernay et 1 de Wattwiller	Objectif dépassé en nombre ; objectif atteint en termes de provenance : 3 groupes locaux
Cinéma : dispositif d'éducation à l'image	A ce jour, 3 381 bénéficiaires de l'école au cinéma, 2 102 bénéficiaires du collège au cinéma et 2 570 bénéficiaires du lycée au cinéma	Objectif non spécifiquement quantifié
Cinéma : programmation art et essai	649 séances programmées	Objectif non spécifiquement quantifié
Cinéma : cinéma d'animation		
Cinéma : festival du cinéma chrétien	2 festivals 224 spectateurs / 3 séances	Objectif non spécifiquement quantifié
Cinéma : festival "Augenblick"	2 festivals sur la période, 410 spectateurs à Cernay, dont 213 scolaires / 35 séances ; 1 séance annulée, 2 séances sans spectateurs	Objectif non spécifiquement quantifié
Cinéma : cinés concerts	3 programmations / 196 spectateurs	Objectif non spécifiquement quantifié
Fidélisation des publics avec mise en place d'une carte de fidélité	Mise en place d'un abonnement scolaire, via les écoles : 1 017 élèves ont pu profiter de spectacles via cet abonnement	Objectif atteint
Création du festival Ciné jeunesse en partenariat avec le relais culturel de Thann	2 festivals ciné-jeunesse : 278 spectateurs / 18 séances	Objectif non spécifiquement quantifié
Réalisation d'un évènement biennal, en collaboration avec une association locale : actualisation du festival "Nuit des soufflets"		
Organisation de résidences : C ^{ie} le Gourbi Bleu, Cie Estro	5 résidences organisées	Objectif atteint

Répertoire des objectifs Espace Grün, période 2009 /2011

Objectif nomenclature projet artistique et culturel 2009 / 2011	Réalisation	Niveau d'atteinte
Accompagnement pédagogique des C ^{ies} en résidences : 20 à 50 heures d'accompagnement de compagnie amateur, stages week end pour les amateurs, animation des ateliers existants (Peugeot et atelier du collège R. Cassin)	Actions dirigées vers les écoles, le collège R. Cassin, le lycée du bâtiment (yc atelier théâtre), les résidents de la maison de retraite de Cernay et les habitués de la médiathèque + 1 intervention atelier Théâtre Peugeot	Objectif dépassé en terme d'action pédagogique vers les publics scolaires et ateliers, mais non atteint pour les autres formes
Action spécifique résidence de la C ^{ie} Gourbi Bleu en direction des publics éligibles aux minimas sociaux	A défaut d'un tel public, 2 actions en direction de l'IME Saint André et de centre éducatif fermé de Mulhouse	Cet objectif n'était pas défini, mais peut répondre au souhait du CG d'aller vers les publics fragiles
4 C ^{ies} en contact direct avec le milieu scolaire (collège, lycée, répétitions publics et représentations scolaires)	Au total, 21 compagnies sont intervenues sous diverses formes	Objectif atteint
Programmation d'expositions dédiées aux arts plastiques	Nbre d'expositions	Objectif atteint
Contact artistes / public à l'occasion du chevalet d'or	Des expositions ont permis de mettre en contact des artistes et des scolaires. 6 291 bénéficiaires des représentations scolaires	Objectif atteint
Espace Grün / Relais culturel de Thann : abonnements communs, 12 spectacles répartis en commun, résidences alternées (1/saison), achats ou coproductions en communs, création du festival cinéma jeunesse	Abonnements communs, répartition de 12 spectacles entre les 2 lieux ; festival cinéma jeunesse créé ; Fonctionnement commun élargi aux "écrans Thur/Doller", et "découvertes Thur / Doller)	Objectif atteint
Politique de réseaux	Outre la collaboration avec les associations locales, l'Espace Grün a coopéré avec : MOMIX, Filature, Dominicains de Guebwiller, Conservatoire de Mulhouse, Agence culturelle d'Alsace, Résonances, Quintest, FSMA - mission voix et le CEEJA	Objectif atteint
S'adresser aux publics du Conseil Général	Echec du projet en collaboration avec le pôle solidarité de Thann ; action pédagogique menée par la C ^{ie} Gourbi Bleu en direction de personnes en insertion ; Travail régulier maison de retraite de Cernay et l'institut St André de Cernay(IME, IMP et FAS)	Objectif partiellement atteint