

Gestion financière des chœurs

Journée organisée par la CSCVC le 8.5.04

-

Résumé des discussions

1 . Introduction.....	2
1.1 Problèmes constatés	2
1.2 Besoins affichés	2
1.3 Thème de la journée.....	2
1.4 Objectifs de la journée.....	2
2 . Tour de table	2
2.1 Motivations	2
2.2 Constatations	3
3 Situation & gestion financière.....	3
3.1 Forces.....	3
3.2 Faiblesses	4
4 Le budget, commentaires	5
4.1 Introduction.....	5
4.2 Eléments du budget.....	5
4.3 Commentaire final.....	6
5 "Solutions" proposées.....	7
5.1 Informations de base	7
5.2 Plaquette de présentation	7
5.3 Programme.....	7
5.4 Souper de soutien.....	7
5.5 Orchestre "amateur"	7
5.6 Collaboration entre chœurs.....	7
5.7 Ventes.....	8
5.8 Presse, publicité, promotion	8
5.9 Sponsoring	8
5.10 Utilisation d'un professionnel	9
5.11 Quelques idées en vrac.....	9
5.12 ORIGINALITE	9
6 Commentaires finals	9

1 . Introduction

Cette séance a été mise en place par la CSCVC à l'instigation de Myriam Charollais, au comité de la Chapelle Vocale depuis 4 ans et ancienne membre du comité des stages « Musique et Montagne ».

1.1 Problèmes constatés

A l'origine de cette séance, des constats :

Les comités de chœurs amateurs sont riches de bonne volonté, mais les membres manquent souvent de :

- compétences,
- temps ;

Les équilibres sont fragiles :

- les membres de comités y restent pour une durée limitée,
- ce qui pose des problèmes de transfert de l'information.

Il s'agit enfin d'assurer la relève, tout en garantissant la qualité de la programmation et la planification des activités.

1.2 Besoins affichés

Un sondage auprès des chœurs membres de la CSCVC a montré que les thèmes jugés prioritaires par les comités sont :

- La recherche de fonds, ce qui implique (entre autres) des
 - contacts avec les fondations
 - contacts avec des sponsors privés
- L'élaboration des dossiers de recherche de fonds
- L'organisation de concerts
- L'organisation et le suivi de mécènes & amis du chœur

1.3 Thème de la journée

Le thème retenu pour la journée est la gestion financière des chœurs (gestion des concerts et gestion annuelle)

1.4 Objectifs de la journée

A la fin de la session, les participants auront :

- ⇒ établi un diagnostic de la situation et de la gestion (financière) de leur chœur et identifié les problèmes principaux
- ⇒ pris connaissance de quelques étapes essentielles pour une (bonne) gestion financière de leur chœur et de quelques outils
- ⇒ identifié des pistes de solutions pour leur situation et travaillé sur la base d'outils disponibles
- ⇒ exprimé ses besoins, notamment en formation complémentaire

2 . Tour de table

Un premier tour de table a permis de mettre en évidence les attentes de chacun, tout comme les sujets critiques pour la gestion financière du chœur.

2.1 Motivations

- 1) Formation, mise à jour
- 2) Partage, échange d'expériences
- 3) Méthodes de recherche de sponsors
- 4) Comment organiser un concert
- 5) Recherche d'informations au sens large

2.2 Constatations

Ce premier tour de table fait ressortir que :

- Nous sommes beaucoup de "nouveaux" dans la gestion financière du chœur,
- Membre de comité est un poste peu envié, à charge de travail importante,
- L'essentiel des difficultés provient des gros projets et de leur financement comparativement très important,
- Les collectivités publiques n'ont pas les moyens de soutenir pleinement toutes ces entreprises.

3 Situation & gestion financière

Un « état des lieux » sous forme de bilan des forces et faiblesses de chacun dans la gestion financière du chœur a permis de dégager les éléments suivants.

3.1 Forces

3.1.1 Organisation

Une bonne organisation implique :

- De bonnes relations personnelles, un réseau de contacts utiles
- Un bénévolat bien développé
- Un archivage exploitable des expériences, pour les transmettre facilement à d'autres
- Un comité soudé pour le travail, ce qui implique :
 - Dialogue
 - Communication
 - Soutien mutuel.

3.1.2 Recettes

Les meilleurs moyens d'alimenter la caisse du chœur dépendent des chorales; on peut néanmoins inventorier les idées évoquées:

La vente de produits divers

- Vin
- Miel
- Brocante sur la base d'objets récoltés sur l'année
- Une marge sur les collations durant les pauses des répétitions
- Petit bénéfice réalisé sur la vente des partitions à l'interne
- Vente de CD. Attention aux problèmes de droits d'auteurs. On encourt peu de problèmes si la diffusion est limitée (moins de 1000 CDs vendus), mais il est néanmoins important de spécifier les droits de diffusion dans les contrats avec les solistes et l'orchestre. Le terme d'usage est de préciser qu'un « CD souvenir » sera gravé.

Commentaire

La vente « forcée » de billets (obligation morale des choristes d'en vendre) et en général assez efficace. On entend parfois le reproche que c'est alors le choriste qui fait l'achat réel ; on peut néanmoins le motiver par diverses incitations :

1. Places à 25.- vendues 20.- par les choristes ;
2. Places gratuites pour un certain nombre de billets vendus ;
3. Cotisation réduite au-delà d'une certaine contribution à la vente.

Les membres passifs

Aident à fournir un fond de roulement

Un bon capital de base

L'absence de dettes permet de voir venir un événement coûteux avec plus de facilité.

Les cotisations

C'est la source permettant de couvrir les dépenses ordinaires. Un tour de table a permis de sortir un éventail des cotisations demandées, variant entre 50 et 400 francs :

Tableau 1 : éventail des cotisations. sp = sans partitions.

50, 90 pour les couples sp
100, couvrant partitions et un camp de 3 jours
150 partitions incluses, répétiteur en +
150, 220 pour les couples sp
170, 225 pour les couples sp, contributions "tombola" demandées
200 +don, sp + tombolas très suggérées
200 avec partitions
200 avec partitions (mais paiement encouragé)
200 sp
200 sp, 130 pour les étudiants, vente forcée
200, partitions payées en partie
250 sp
250, 400 pour les couples sp
250, 150 pour les étudiants sp
300 sp, réductions couples & étudiants
300, 500 pour les couples, 150 pour les étudiants sp
400 sp, réductions pour les étudiants, dons acceptés

3.1.3 Dépenses

La maîtrise des dépenses ou leur compensation par un subside est un facteur clé; on y contribue essentiellement par:

- La gratuité de l'administration
- Les garanties de déficit
- Un subside communal supplémentaire ou hors garantie de déficit

3.2 Faiblesses

Les faiblesses du chœur identifiées ont été classées selon les mêmes thèmes que les forces :

3.2.1 Organisation

L'organisation du chœur est affaiblie par :

- Des manques de communication, tant dans le comité qu'au sein du chœur ;
- Un chef mégalomane, trop exigeant, trop ambitieux, qui épuise les ressources financières et l'enthousiasme du chœur. Il est important que les attentes soient précisées, p.ex. par un contrat entre le chef et la société sur les oeuvres prévues et les financements impliqués, qu'on soumettra à l'assemblée générale.
- Un manque d'engagement des choristes
- Un manque de rigueur financière
- Une mauvaise gestion du budget
- Le manque d'expérience du comité

3.2.2 Recettes

Les recettes du chœur sont préévaluées par :

- Un faible effectif du chœur, ce qui implique moins de cotisations

- Le salaire du chef. Ici aussi, à titre d'exemple, un éventail de salaires octroyés par les chorales présentes

Tableau 2 : éventail des salaires de chefs de chœur:

200 / répétition
150 / répétition
13000 / an plus un pourcentage sur les concerts ; AVS compris, 1 semaine de travail comprise.
12000 / an, + lors de grosses productions
600 / mois + AVS + 400.-/an pour le transport + une prime de concert : 2500 / 2 concerts, soit environ 11000 /an
100 - 150 / répétition
650 / mois + AVS + cachet lié à la caisse
250 / répétition + 2000.- / concert d'une heure
16000 / an y compris 2 samedis de chant + 1000.- / concert
+ de 16000 / an + AVS
350 / répétition de 4h, + cachet si le concert a bien marché
630 / mois + AVS, cachet fonction caisse
10000 / an , y compris AVS
14000 / an, cachet pour les gros concerts (environ 1000.-)
800 / mois, + AVS + frais

- Le prix des billets, qui reste à des niveaux très bas malgré l'évolution du coût de la vie.
- Pas de membres-amis
- Public trop sollicité
- Des sponsors inexistantes ou trop sollicités
- La prélocation des ventes, coûteuse.

3.2.3 Dépenses

Les dépenses sont aggravées par :

- Le prix de l'orchestre et des solistes, de loin la plus grosse part du budget d'un concert non a cappella.
- La taxe sur la billetterie pour les chœurs non-lausannois, (l'exception lausannoise n'est valable que pour max. 3 exécutions, après on paie plein pour toutes les exécutions).
- La publicité
- Les anciennes dettes, la mauvaise situation financière du chœur due aux anciens projets.

4 Le budget, commentaires

Le budget du (des) concert(s) constitue un outil d'analyse et de gestion important; Georges Caille apporte ici quelques commentaires basés sur son expérience.

4.1 Introduction

La CSCVC met à disposition sur son site web un formulaire type pour établir le budget d'un concert. Les critères d'adjudication des subsides se basent sur trois points :

1. La part de subvention ne devrait en théorie pas dépasser 20% du coût total;
2. La billetterie devrait couvrir au moins 50% des coûts ;
3. La part des charges assumée par la chorale ou le sponsoring.

L'Etat ne paie en tous les cas pas plus que la contribution de la commune.

4.2 Eléments du budget

Ci-après quelques commentaires sur les rubriques du budget type.

4.2.1 Droit d'auteur

Pour les œuvres qui y sont soumises, ce dernier est en principe égal à 10% du montant le plus élevé (budget et/ou recette). Dans le cas d'un concert avec mélange d'œuvres soumises et non-soumises, le droit d'auteur est

perçu prorata temporis. On peut négocier un tarif K (20% meilleur marché) soit 8% des coûts. Tous les fonds récoltés ainsi vont à la SUISA, qui se charge de les redistribuer aux auteurs.

4.2.2 Orchestre

Un seul service OCL avec la formation dite de Mannheim coûte par exemple 20'000.-

Tarif syndical de l'USDAM

165.- / répétition

192.- / concert

Autre expérience : 1500.- global par musicien

Dépend du nombre de services

Prêt d'orchestre via la CSCVC

Ce prêt coûtait jusqu'à présent 800.- par service, et passe désormais à 1000.- + frais de transports et garçon d'orchestre. Il est offert aux chorales par le biais des exigences imposées par l'Etat ou la commune de Lausanne lors de l'octroi de subventions aux orchestres.

4.2.3 Exigences du chef

Déjà évoqué, à contrôler impérativement.

4.2.4 Cachet des solistes

Le montant peut varier de Frs 500.- à Frs 3'000.- en fonction de l'importance de la partition du soliste et de sa renommée.

La confidentialité du montant du contrat est importante.

4.2.5 Chef & solistes, usages

La tradition veut qu'on offre un bouquet de fleurs et une collation après le concert au chef et aux solistes. Mais le contribuable ne finance pas la fiesta générale qui suit !

4.2.6 Prix des billets

C'est un sujet difficile ; il faut savoir que le coût réel moyen d'un billet de concert est d'environ 60.-, avec quelques disparités (voir le site de la CSCVC). Ce montant n'est jamais demandé à l'entrée, alors qu'il n'est pas rare que une place de concert rock soit facturée Frs 60.- à 100.-. Il y a là un point à résoudre à long terme. Faudrait-il mettre des prix familles ? Ou alors des prix AVS ? C'est dangereux, car on touche en moyenne les 2/3 du public avec ce genre de tarif !

4.2.7 Programmes

Le coût du programme est de l'ordre de 5000.- en général, et devrait s'autofinancer grâce à la publicité. Le prix de vente est de 5.- en moyenne.

4.2.8 Lieux

Depuis la mise en place du nouveau système de sonorisation à la Cathédrale de Lausanne, les billets seront mieux, ou en tous cas vendables selon une meilleure jauge, car toutes les places sont désormais bonnes pour l'acoustique.

4.3 Commentaire final

La maîtrise des coûts est importante ; elle passe notamment par la bonne collaboration avec le chef, et sous-entend une bonne cohésion associative du chœur.

5 "Solutions" proposées

Au terme de cette demi-journée, des problèmes et attentes évoquées, les pistes suivantes ont été proposées sur la base des expériences de chacun.

5.1 Informations de base

Il existe quelques sources d'informations de base pour la recherche de fonds :

- 1) Le Guide musical suisse
- 2) Le Guide Artos
- 3) Le Répertoire fédéral des fondations : www.edi.admin.ch/esv/f/verzeichnis.htm
- 4) Le Manuel de la promotion culturelle publique & privée en Suisse

5.2 Plaquette de présentation

C'est un bon outil de base pour présenter le chœur et ses activités.

5.3 Programme

Lors de l'élaboration du programme, la publicité passe souvent par la recherche de sponsors locaux avec chacun leur logo à imprimer dans le dit programme. Il vaut mieux avoir simplement une liste des sponsors, car les logos demandent un gros travail de photocomposition, sans comparaison avec les rentrées financières.

5.4 Souper de soutien

L'idée est rentable. Sur trois exemples mentionnés, on a eu les résultats suivants :

Prix du billet	Bénéfice net
60.-	11000.-
45.-	3000.-
80.-	4000.-

Les trucs qui ont aidé ces soirées à en faire des succès sont :

- 1) Un but précis, par exemple un concert,
- 2) Un carton d'invitation original & attractif,
- 3) Un concept qui fasse plaisir au chœur, qui le motive plus qu'une corvée.

A titre d'exemple, la soirée la plus rentable fut basée sur un thème (la Russie), mise en place par un comité spécialement créé pour l'occasion. Un conte créé sur mesure tissa le fil rouge entre les chants, avec des chanteurs en costumes dans une salle décorée. Même avec 260 places vendues, il n'y eut pas assez de place pour la demande.

Ce fut un bon coup de publicité, qui donna beaucoup de plaisir des clients, et fournit en même temps une bonne liste d'adresses.

Le menu était fait par un professionnel, alors qu'apéro & desserts furent amenés par les choristes.

5.5 Orchestre "amateur"

Il ne semble en général pas une bonne solution, de travailler avec des orchestres d'amateurs pour des questions d'exigences du chef, d'une part, mais aussi pour éviter la conjonction des amateurismes.

5.6 Collaboration entre chœurs

Cette approche induit une connaissance réciproque, amène une autre clientèle à chacun. Si les deux chœurs sont dirigés par le même chef, c'est peut-être plus simple, mais le cas contraire amène plus de richesse, d'autres interprétations.

Une collaboration sur plusieurs années simplifie les choses.

5.7 Ventes

Elles ont des succès et rentabilités très variables. Ci-après les conclusions de quelques expériences positives.

5.7.1 CD

Il vaut la peine d'investir dans une prise de son professionnelle, ce qui permet de faire du CD plus qu'un souvenir : un outil de marketing, un produit à vendre au-delà des proches du chœur.

Attention à négocier préalablement le droit d'enregistrer et de diffuser ou de vendre l'enregistrement avec les orchestres et les solistes, et de spécifier ce droit dans les contrats

L'édition peut par contre sans problème être faite par le chœur – ce n'est pas là qu'il vaut la peine d'investir de grosses sommes.

5.7.2 Brocante

Basée sur du matériel récolté tout au long de l'année, elle peut rapporter entre 3000 et 4500 francs par an.

5.7.3 Vente de vin

Un expérience a permis de réaliser 20'000.- de bénéfice, grâce à une sélection de bons vins qu'un chœur a pu vendre en s'identifiant au produit. La vente s'est effectuée par cartons de 6 avec environ 50% de marge, et des prix entre 70 et 150.- le carton. Il y avait 7 bouteilles à choix (6 rouges / 1 blanc), mais seulement 2 vigneron pour maximiser les rabais de quantité.

5.7.4 Pâtisseries

C'est une vente peu rentable par rapport au travail investi.

5.7.5 Autres idées

Verres à vin, miel.

5.8 Presse, publicité, promotion

Ce chapitre peut être très coûteux, sans être pour autant forcément rentable. Quelques trucs pour y aider.

- 1) Créer un événement autour du concert, sous une forme ou sous une autre, permet de plus facilement obtenir des articles dans la presse, ce qui induit une publicité très efficace sans frais.
- 2) On peut offrir des billets au travers des journaux, de la radio ; l'inconvénient est qu'ils sont de plus en plus gourmands sur le nombre de billets (plusieurs dizaines).
- 3) Faire une conférence de presse autour d'une répétition ou de la générale ; à Lausanne, on peut aussi inviter la télévision locale, qui filmera la chorale, interviewera le chef.
- 4) Les mementos de la plupart des journaux sont gratuits.
- 5) Le placardage d'affiches ne semble pas convaincre tout le monde, le bouche à oreille serait plus efficace. Si on procède néanmoins par voie d'affiche, quelques trucs :
 - a. Il vaut mieux investir dans des formats A3 et une bonne distribution que dans des A0 mal utilisés.
 - b. L'affichage est difficile, une affiche ayant une durée de vie typique à Lausanne de 15 minutes avant d'être recouverte. Il existe tant à Genève qu'à Lausanne des services professionnels qui sont très efficaces et repassent plusieurs fois pour maintenir la présence de l'affiche. Ils n'ont par ailleurs pas intérêt à recouvrir leurs propres affiches.

5.9 Sponsoring

Consomme beaucoup de temps et d'énergie, mais reste un passage obligé. Quelques remarques :

1. Le démarchage de grosses entreprises (Serono, Nestlé, etc.) peut être bénéficiaire, mais il faut alors un dossier 'béton'.
2. Les membres passifs /amis sont une bonne source de revenus ;
3. La Loterie romande se montre occasionnellement très généreuse, mais nécessite un travail de préparation de dossier très important ; elle refuse parfois une subvention à cause d'un subventionnement qui paraît venir à double, et qu'il faut donc soigneusement argumenter.
4. Le démarchage auprès des Kiwanis et Rotary clubs a un succès mitigé – n'oublions pas qu'ils cherchent à la base eux-mêmes de l'argent pour des buts autres. La présidence de ces clubs est

toutefois annuelle, ce qui implique que la décision de subventionnement d'une année ne sera pas forcément la même que celle de l'année suivante.

5. Le mécénat ne fonctionne que par les contacts personnels, et encore : il faut souvent apporter une raison autre que le concert, comme par exemple un jeune soliste qui se lance.
6. On peut proposer des billets en échange d'une somme + mention dans le programme.

5.10 Utilisation d'un professionnel

Cela peut être utile, le coût compensant une certaine sécurité de rentrées.

5.11 Quelques idées en vrac

En dehors des solutions développées ci-dessus, quelques idées évoquées en vrac :

- a) Instiguer des actions qui permettent de soigner l'image du chœur, d'asseoir le style du chœur ;
- b) La vente de concerts auprès d'organisations de concerts et une bonne source de financement, même s'il reste ensuite au moins la moitié en général des fonds à trouver.
- c) Pour ce qui est de la programmation des concerts, il est important de respecter les délais tout au long de la préparation (cf. échéancier de la CSCVC) ;
- d) un des chœurs présents effectue une planification des concerts pour une échéance de 4 ans.
- e) Le chant a capella, outre qu'il est une condition sine qua non de la qualité d'un chœur, reste bien sûr le meilleur marché !

5.12 ORIGINALITE

L'originalité de la démarche est d'importance capitale, de bonnes idées attractives et nouvelles simplifient grandement la recherche de fonds.

6 Commentaires finaux

En conclusion de la réunion, quelques remarques finales.

- a. Tous ces efforts de recherche de fonds demandent une bonne cohésion du chœur.
- b. Les problèmes de financement tournent pour certaines chorales autour du seul concert annuel; cet effort annuel important n'a souvent pas de continuité dans la vie du chœur durant l'année.
- c. La richesse des chœurs tient pour beaucoup dans leur tissu associatif, qui est à renforcer en premier lieu.
- d. Georges Caille est sollicitable (gcaille@bluewin.ch), pour tout renseignement.
- e. Il serait bon d'étendre le site CSCVC, en y incluant par exemple un forum de discussion.
- f. Artos propose un cours de sensibilisation à la gestion culturelle, sur 3 samedis: www.artos.ch
- g. Quelle suite à donner à cette séance ?
 - 1 à 2 séances par année serait un bon rythme ;
 - Le but est de poursuivre les échanges et de traiter de divers thèmes
 - Une prochaine séance pourrait s'articuler autour de l'organisation avec orchestre, ses aspects techniques ; inviter M. Peikert à cette occasion.
 - ... à suivre !

CSCVC / A. Lehmann, mai 2004