

UNIVERSITE DE POITIERS
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

MEMOIRE

Création d'un Centre National des Arts de la Rue à Niort : analyse stratégique et préconisations marketing



Etudiant :

Maxence LANGLAIS-DEMIGNE

Tuteur IAE :

Amaury GRIMAND

Tuteur entreprise :

Adrien GUILLOT

Master Administration des Entreprises

Formation continue

Année 2009 - 2010

Sommaire	
SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS	3
RESUME	4
INTRODUCTION	5
PARTIE I – LE PROJET ET LE CADRE D’ANALYSE	6
Chapitre I – Le Centre National des Arts de la Rue de Niort	6
Section 1 – Structuration de l’offre arts de la rue	6
Section 2 – Le CNAR de Niort : historique du projet	7
Section 3 – Mise en place d’une mission de préfiguration	8
Chapitre II – Cadre de l’analyse : le marketing des arts et de la culture	10
Section 1 – Objectifs	10
Section 2 – Outils	11
Section 3 – Une approche en mode projet	12
PARTIE II – PRESENTATION ANALYTIQUE DU PROJET	14
Chapitre I – Analyse interne du projet	14
Section 1 – Le projet culturel	14
Section 2 – Les ressources au service du projet	18
Chapitre II – Analyse externe	26
Section 1 – Le macro-environnement	26
Section 2 – Les partenaires	29
Section 3 – La demande	33
Section 4 – L’environnement concurrentiel	34
PARTIE III – DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PRECONISATIONS MARKETING	36
Chapitre I – Formulation du diagnostic	36
Section 1 – Diagramme SWOT	36
Section 2 – Segmentation stratégique	38
Chapitre II – Préconisations stratégiques et marketing	41
Section 1 – Identifier les cibles	41
Section 2 – Définir un positionnement	42
Section 3 – Adapter les éléments du marketing-mix	42
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE	49
ANNEXES	50

Remerciements

Je remercie mon tuteur d'entreprise, Monsieur Adrien GUILLOT, pour les échanges constructifs et sa disponibilité malgré un emploi du temps chargé.

Je remercie mon tuteur IAE, Monsieur Amaury GRIMAND, d'avoir accepté de suivre ce travail de recherche.

Je remercie enfin ma compagne et mes proches pour leur patience et leur soutien précieux au cours d'une année exigeante et difficile.

Résumé

Les organisations culturelles à but non lucratif sont confrontées à des problématiques de gestion au même titre que les entreprises commerciales. La définition d'une stratégie adaptée, la mobilisation de ressources organisationnelles, financières, humaines et marketing, la mise en action et le contrôle sont des conditions essentielles pour assurer la viabilité d'une organisation et déployer son projet artistique et culturel dans des conditions optimales.

Créé en 2009 pour remplacer une structure précédemment basée à Cognac (Charente), le Centre National des Arts de la Rue de Niort (Deux-Sèvres) porte un projet culturel associant trois éléments : le soutien à la création de spectacles arts de la rue, la médiation entre les œuvres produites, les territoires et les populations et la qualification des arts de la rue.

Inscrite dans une triple dimension locale, régionale et nationale, le Centre National des Arts de la Rue (CNAR) fait face à un grand nombre d'enjeux et doit répondre aux attentes de multiples partenaires.

Le projet arrive aujourd'hui au terme d'une importante phase de préfiguration et se prépare à entrer dans une nouvelle étape de son développement. En lien avec le responsable de la mission préfiguration, l'opportunité est apparue de conduire une analyse stratégique et marketing du projet pour accompagner l'entrée dans cette nouvelle phase.

Basée sur des documents techniques et financiers transmis par la mission de préfiguration et complétée par des entretiens avec les principaux partenaires du projet, l'étude utilise les outils du marketing et du management stratégique. Ces outils sont mis à profit pour analyser le projet culturel de la structure, appréhender son environnement, établir un diagnostic et formuler des préconisations dans l'objectif de favoriser le déploiement du projet.

Introduction

La création d'un Centre National des Arts de la Rue à Niort (Deux-Sèvres) est à l'origine de ce mémoire.

Dans l'objectif d'accompagner la création de cette organisation culturelle, une mission de préfiguration financée par les principaux partenaires financiers du projet a été créée en septembre 2009 pour une durée d'un an.

Au terme de cette phase de préfiguration, et en concertation avec le responsable de la mission, l'opportunité est apparue de compléter cette phase préparatoire par une étude stratégique.

Cette étude intervient dans le secteur particulier des organisations culturelles à but non-lucratif dont il convient de prendre en compte un certain nombre de spécificités. Ce travail fera donc largement appel aux outils du marketing appliqués au secteur des arts et de la culture.

Ces outils seront complétés par d'autres connaissances acquises durant la formation à l'IAE de Poitiers, notamment en management stratégique, droit, ressources humaines et communication.

Ces outils seront à la fois utilisés pour conduire une analyse interne et externe du projet et pour établir un diagnostic accompagné de préconisations stratégiques et marketing. Ces préconisations devront permettre au Centre National des Arts de la Rue de Niort (CNAR) de préparer la seconde phase de son développement et de favoriser le déploiement du projet.

Partie I – Le projet et le cadre d'analyse

Chapitre I – Le Centre National des Arts de la Rue de Niort

Section 1 – Structuration de l'offre arts de la rue

La fin du XIXe siècle a été marquée par le développement et la reconnaissance de différents courants artistiques. Ces courants ont progressivement donné naissance à ce que l'on qualifie aujourd'hui d' « arts de la rue ».

Les arts de la rue intègrent une multitude de disciplines : théâtre, cirque, danse, marionnettes, musiques, arts plastiques... Ils répondent à une volonté de « casser » le cadre trop étroit des institutions artistiques en agissant au-delà des lieux « sacrés » de la culture (théâtre, salles de concert...).

Des compagnies et des festivals vont alors se développer et acquérir une résonance nationale et internationale : la compagnie « Royal de Luxe », les festivals « Eclat » d'Aurillac ou Chalon dans la rue... A travers ces initiatives d'excellence, les arts de la rue s'affirment comme l'une des expressions les plus abouties de la créativité contemporaine, à la fois populaire et d'une grande exigence artistique¹.

Le Ministère de la Culture commence à s'intéresser aux arts de la rue dans les années 80. Une première politique d'intervention globale sur le secteur est mise en œuvre à partir de 1993. Parallèlement, les arts de la rue entament un processus de structuration afin de mieux répondre à leurs propres exigences, aussi bien en termes de production, de diffusion, que de transmission des savoirs. Il s'agit également de faire reconnaître la place de ces disciplines dans le champ de la création contemporaine, au même titre que d'autres disciplines du spectacle vivant.

Les Centres Nationaux des Arts de la Rue jouent un rôle essentiel dans ce processus. Créés dans les années 90 à l'initiative de compagnies artistiques ou d'équipes organisatrices de festivals, ils répondent à trois grands enjeux :

- Reconnaître les besoins spécifiques de création des arts de la rue en offrant des locaux de travail adéquats et des temps de préparation plus longs,
- Mieux accompagner les équipes artistiques en fondant un maillage repéré de lieux référents au niveau national et international,
- Ancrer les arts de la rue dans des réalités territoriales en inventant de nouveaux modes d'approches entre les artistes et leurs œuvres d'une part, et les populations d'autre part.

¹ Bourgeon-Renault D. (2009), Marketing de l'art et de la culture, DUNOD, Paris p. 151

Certains de ces lieux de fabrication vont se distinguer par la portée nationale et internationale de leurs actions. En 2000, une association professionnelle des arts de la rue (la Fédération), établissait un premier constat sur la base de 9 lieux de fabrication :

- L'Abattoir à Chalon-sur-Saône (71)
- L'Atelier 231 à Sotteville-lès-Rouen (76)
- Le Citron Jaune à Port-Saint-Louis (13)
- Le Fourneau à Brest (29)
- Le Moulin Fondu à Noisy-le-Sec (93)
- La Paperie à Saint-Barthélemy d'Anjou (49)
- Le Parapluie à Naucelle (15)
- Pronomade(s) en Haute-Garonne (31)
- Lieux Publics à Marseille (13)

La reconnaissance de ce premier maillage formé par ces 9 lieux est fondée sur le rôle de référence qu'ils ont acquis sur leur territoire, ainsi que sur la solidité des actions menées en matière de soutien à la création, de développement des publics et de transmission des savoirs.

L'appellation « Centre National des Arts de la Rue » est attribuée après l'évaluation, par l'Etat et les collectivités territoriales concernées, des capacités du lieu à répondre aux missions et critères d'éligibilité décrits dans un texte-cadre.

Document de référence, ce texte-cadre reste un simple document de travail sans véritable valeur légale. Il n'a en effet jamais été reconnu par décret. Cependant, un tour d'horizon des 9 CNAR opérationnels démontre que ces organisations revendiquent les missions défendues par ce texte dont l'officialisation pourrait intervenir à l'horizon 2012.

Dans l'immédiat, l'appellation « Centre National des Arts de la Rue » relève d'un accord tacite entre l'Etat et les partenaires concernés.

Section 2 – Le CNAR de Niort : historique du projet

En 2005, le Ministère de la Culture décide de porter une attention particulière aux arts de la rue. Dix ans après le lancement d'un premier plan d'intervention en faveur de ce secteur, il apparaissait nécessaire de redynamiser la politique de soutien de l'Etat en lançant le Temps des arts de la rue à l'échelle nationale. A cette occasion, le Ministère de la Culture et de la Communication désigne l'Avant-Scène Théâtre de Cognac (16) comme le 10e Centre National des arts de la rue.

Pendant 3 ans, le CNAR de Cognac va tisser des réseaux à l'échelle de la région Poitou-Charentes et au-delà. Creuset des arts de la rue sur le territoire, le festival *Coup de Chauffe* organisé à Cognac fait rayonner la ville et la région à l'international.

Parallèlement, la Région Poitou-Charentes s'inscrit dans une démarche territoriale de reconquête artistique et paysagère de l'espace public. Forte de la présence de nombreuses équipes artistiques et de multiples formes d'organisation du spectacle, la Région lance en septembre 2005 un plan de développement triennal des arts de la rue en écho à l'initiative du Ministère. Les grands axes de ce plan s'articulent autour de la mise en œuvre d'un plan de sensibilisation aux arts de la rue, au soutien de l'emploi culturel et à l'accès de tous à la culture.

En 2008, une crise éclate au sein du CNAR de Cognac et le Temps des arts de la rue en Poitou-Charentes touche à sa fin. Il apparaît alors nécessaire de restructurer les outils et les méthodes de développement propres à conduire l'insertion de cette discipline dans l'espace public.

Une concertation régionale incluant 8 villes, le Conseil Régional Poitou-Charentes et le Ministère de la Culture et de la Communication est organisée et acte quatre grandes orientations : la relocalisation du CNAR à Niort (79), une collaboration étroite entre le CNAR et le Festival *Coup de Chauffe* à Cognac, la mise en œuvre d'une dynamique de coopération en réseau (réticulaire) associant les structures professionnelles et les collectivités en Poitou-Charentes ainsi que la mise à disposition de la Ville de Niort d'un lieu de fabrique au sein d'une friche industrielle (les anciennes chamoiseries Boinot).

Section 3 – Mise en place d'une mission de préfiguration

Une mission de préfiguration est créée en septembre 2009 pour accompagner la mise en place de la structure. Cette mission est adossée au Moulin du Roc, Scène Nationale de Niort, dont les bâtiments sont situés à proximité immédiate de la friche Boinot. La Scène Nationale assure l'hébergement dans ses locaux et le portage juridique de la mission.

La mission se voit confier les objectifs suivants :

- Elaboration du statut juridique et montage financier de lancement,
- Conduite d'une concertation locale et régionale,
- Organisation de la structuration en réseau,
- Positionnement du CNAR sur le plan national,
- Structuration en lien avec le festival *Coup de Chauffe* à Cognac,
- Amorçage de l'ancrage territorial du par la mise en œuvre d'actions en direction des compagnies et des publics,
- Mobilisation de nouvelles sources de financement.

En mai 2010, la mission de préfiguration remet un premier bilan aux collectivités partenaires. Ce bilan fait apparaître l'opportunité de conduire une analyse stratégique du projet faisant basée sur les outils du marketing des arts et de la culture.

Chapitre II – Cadre de l'analyse : le marketing des arts et de la culture

Le marketing des arts de la culture ne résulte pas de l'importation du marketing des biens de grande consommation au champ culturel. Enraciné dans les pratiques des organisations culturelles et artistiques, il affiche ses propres valeurs (dominées par un modèle non-lucratif), ses missions (croisant préoccupations culturelles, sociales, économiques et gestionnaires) et ses outils (respect de l'indépendance de l'offre artistique, marketing de projet, marketing relationnel, marketing expérientiel, éducation et médiation...).

L'approche méthodologique reste cependant la même que dans le marketing traditionnel (étude – stratégie – mix – contrôle)².

Section 1 – Objectifs

Le marketing permet à l'organisation culturelle d'atteindre ses objectifs, traduction opérationnelle de ses missions, mais aussi de participer à leur définition. Dans les organisations artistiques et culturelles, les missions et objectifs s'inscrivent le plus souvent dans trois registres³ :

- Dans le registre artistique et culturel, les missions premières découlent foncièrement de la nature de la production (création, conservation, diffusion) assortis d'objectifs qualitatifs fréquents de qualité et de réputation,
- Dans le registre social, on trouve le plus souvent une double mission d'éducation (favoriser la découverte, l'apprentissage et l'appréciation esthétique) et d'accessibilité (ouvrir l'accès au plus grand nombre en travaillant dans les conditions matérielles et psychologiques de l'expérience culturelle),
- Dans le registre financier, les objectifs concernent souvent la simple survie ou un niveau d'autofinancement suffisant (pour de nombreuses organisations à but non lucratif).

La traditionnelle primauté du registre artistique et culturel signifie en pratique que les registres sociaux et financiers ne sont mobilisés que dans un second temps de la réflexion stratégique. Le danger pour l'organisation culturelle est de voir ses missions culturelles s'effacer peu à peu derrière la seule logique de séduction (des publics, des tutelles, des médias) propres aux objectifs de nature sociale et financière. C'est la raison pour laquelle une bonne politique marketing commence toujours par une réflexion approfondie sur l'identité de l'organisation, son métier, ses missions et objectifs liés, ainsi que sur l'organisation du travail permettant de les atteindre⁴.

² Bourgeon-Renault D. (2009), Marketing de l'art et de la culture, DUNOD, Paris p. 67

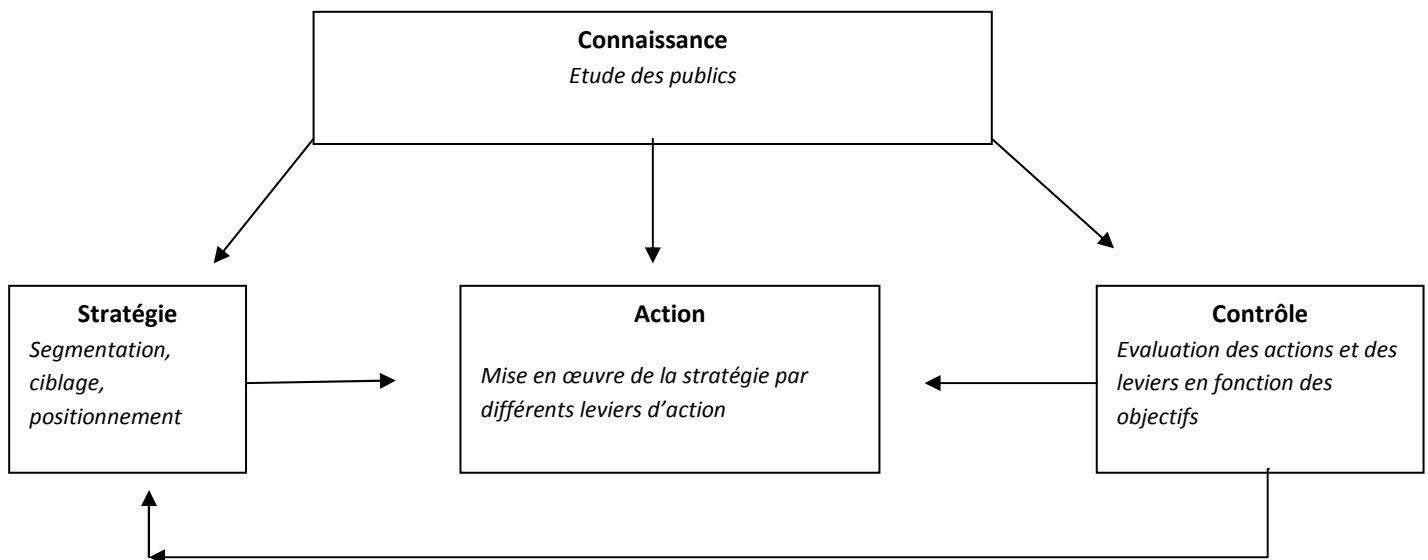
³ Ibid., pp. 38 - 39

⁴ Ibid. pp. 38 - 39

Section 2 – Outils

Les outils dont dispose une organisation pour mener à bien une politique marketing efficace (c'est-à-dire renforçant les objectifs organisationnels) concernent quatre grands domaines d'intervention : la connaissance des publics, la définition d'une stratégie marketing, la mise en place de leviers d'actions et le contrôle de ces leviers⁵.

Fig 1 – Les outils du marketing



Source : Bourgeon-Renault D. (2009), *Marketing de l'art et de la culture*, DUNOD, Paris

La connaissance des publics

Premier outil, la connaissance des publics est la pierre angulaire du marketing. Les études de public viennent irriguer l'ensemble des outils du marketing :

- Les choix stratégiques (ex. : segmentation) se nourrissent de la description précise des divers types d'audiences,
- Les leviers d'action pour mettre en œuvre les choix stratégiques sont adaptés aux caractéristiques des publics (déterminés par enquêtes) auxquels ils s'adressent,
- Les outils de test ou de contrôle de ces actions relèvent directement de la sphère des études.

Définition d'une stratégie marketing

Deuxième outil plus conceptuel, la définition d'une stratégie marketing nourrie par la connaissance des publics, se fonde sur 4 éléments⁶ :

⁵ Bourgeon-Renault D. (2009), *Marketing de l'art et de la culture*, DUNOD, Paris, p. 39

⁶ Ibid. p. 39

- La segmentation des publics, c'est-à-dire le découpage du public en groupes homogènes (ou segments). Il s'agit ici de reconnaître la diversité des publics auxquels s'adressent l'organisation, et donc la nécessité d'aborder chaque segment de public avec un langage adapté,
- Le choix éventuel de segments en tant que cibles prioritaires à atteindre, ce que l'on appelle le ciblage,
- Le positionnement de l'organisation et de son offre : il s'agit d'occuper, dans l'esprit du public cible, une place spécifique, attractive et si possible distincte de celle des concurrents,
- Enfin la définition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs précis par cible.

Phase d'action

Troisième outil, la phase action est l'occasion de traduire la stratégie de manière opérationnelle en mettant en œuvre divers leviers d'action dont la combinaison (supposée cohérente) constitue ce que l'on appelle un mix marketing. On distingue généralement :

- Les leviers concernant l'offre elle-même (offre centrale et offre périphérique),
- Les prix de ses différentes composantes,
- La communication, la distribution ou la diffusion des produits et services.

Chaque levier d'action doit être adapté aux publics visés pour agir sur leur comportement (d'achat, de fréquentation, d'apprentissage, de prescription, de subvention, etc.) dans un sens favorable à la réalisation des missions de l'organisation culturelle⁷.

Contrôle

Le domaine du contrôle cherche à mesurer l'impact affectif, cognitif et comportemental des différents leviers d'actions. Les résultats de tels contrôles viennent nourrir la stratégie marketing (exemple : repositionnement d'un équipement culturel) et sa mise en œuvre (modification de la politique tarifaire) en soulignant les corrections à leur apporter⁸.

Section 3 – Une approche en mode projet

En raison des spécificités du champ culturel, notamment des produits, du comportement des consommateurs et des organisations, la conception de la stratégie marketing doit commencer par une réflexion approfondie sur le projet de l'organisation culturelle. Cette réflexion doit ensuite se traduire par la mise en œuvre d'un plan marketing, document formel présentant la stratégie marketing.

⁷ Bourgeon-Renault D. (2009), Marketing de l'art et de la culture, DUNOD, Paris p. 39

⁸ Ibid. p.39

Dans le champ culturel, la stratégie marketing s'inscrit dans la stratégie générale de l'organisation par la notion de projet, tel qu'issu de la définition des missions et partagé avec des parties prenantes.

A la pluralité de missions et d'objectifs de l'organisation artistique et culturelle répond une pluralité de publics intéressés par sa production :

- En amont : les financeurs publics et privés (organes de tutelle, investisseurs, mécènes),
- Latéraux : les artistes et organisations professionnelles proches, les entreprises partenaires, les parrains et mécènes ne siégeant pas au Conseil d'Administration, les fournisseurs...
- Intermédiaires : les diffuseurs, médias et autres prescripteurs comme les écoles, les voyagistes, les offices de tourisme...
- En aval : les consommateurs.

L'accomplissement de ces missions et la réalisation des objectifs en lien avec cet environnement impliquent la définition d'une stratégie marketing planifiée et opérationnalisée par le marketing-mix. Compte tenu de la pluralité des missions et des objectifs de l'organisation artistique et culturelle, et par conséquent des publics et de son environnement, la formulation de la stratégie marketing appelle une approche en mode projet, visant à toucher et à rassembler ces publics en en faisant des parties prenantes.

Le marketing de projet s'appuie sur les réseaux du champ culturel et spécifiquement de l'organisation qui porte le projet. L'identification des acteurs et de leur rôle, des relations qu'ils nouent, de la structure réticulaire elle-même et de son mode de régulation, est cruciale pour définir la meilleure stratégie de mise en marché⁹.

A travers l'application de cette méthode au CNAR de Niort, le présent mémoire s'appliquera à mettre en évidence les éléments de positionnement de la structure en lien avec ses missions et son environnement.

⁹ Bourgeon-Renault D. (2009), Marketing de l'art et de la culture, DUNOD, Paris p. 39

Partie II – Présentation analytique du projet

La première étape consiste à réaliser une présentation analytique du Centre National des Arts de la Rue de Niort. L'objectif est d'analyser la correspondance entre les éléments de l'environnement issus d'une analyse dite « interne » et les capacités de l'organisation issues d'une analyse dite « externe ». Cette phase préparatoire anticipe la formulation d'un diagnostic, l'identification et la définition des principales orientations stratégiques.

Chapitre I – Analyse interne du projet

L'analyse interne consiste à évaluer le projet culturel lui-même et ses ressources (organisation, finance, ressources humaines marketing).

Section 1 – Le projet culturel

Le projet culturel du CNAR de Niort repose sur le texte-cadre évoqué précédemment¹⁰. Ce texte met en avant trois grandes missions.

Le soutien à la création

Un Centre National des Arts de la Rue a pour mission première le soutien à la création. Ce soutien se concrétise tout d'abord par des accueils en résidence d'artistes ou de compagnies dont la démarche artistique s'inscrit dans l'espace public.

Ces accueils se déclinent de différentes manières selon la nature des projets et leurs exigences :

- La résidence d'écriture ou d'expérimentation est réalisée en amont de la phase de production. Elle permet à une équipe artistique de mûrir son projet,
- La résidence de création est basée sur l'accueil d'une compagnie lors de la phase de fabrication d'un spectacle. La durée de ce type de résidence varie de quelques semaines à quelques mois. La mise à disposition de locaux et d'équipements est ici particulièrement importante,
- La résidence / association vise une collaboration de longue durée entre un CNAR et une équipe artistique.

Les apports financiers et structurels constituent le second élément de soutien à la création. L'une des principales défaillances pour la création dans le secteur des arts de la rue est le manque de moyens financiers en production. Les CNAR ont une mission de premier plan à ce niveau :

¹⁰ Cf. chapitre I p. 7

- Un CNAR doit s'engager à soutenir les créations par des apports financiers versés aux compagnies accueillies en résidence. Ces apports financiers doivent être d'un montant significatif au regard du budget global de la création ou de l'action réalisée,
- Au-delà du soutien financier, les CNAR accompagnent structurellement des équipes artistiques. Ils mettent à leur disposition les outils dont ils disposent (locaux de travail et d'hébergement, capacités logistiques, administratives et de communication),
- Un CNAR peut soutenir des projets accueillis et coproduits par d'autres lieux dans une logique de développement de relations partenariales.

Le bilan d'activités du CNAR de Niort transmis par la mission de préfiguration traduit l'engagement de l'organisation sur cette mission à travers l'accueil de 15 compagnies en résidence à Niort, l'organisation de 14 résidences en région et l'accompagnement financier de 3 résidences hors région. Chacune de ces résidences bénéficie d'un apport structurel et/ou financier.

La médiation entre démarches artistiques, populations et territoires

La seconde mission d'un CNAR consiste à jouer un rôle de médiation entre démarches artistiques, populations et territoires.

Il s'agit d'assurer une visibilité des spectacles et des démarches portées par les artistes de rue tout au long de l'année. Cette mission peut se concrétiser à travers différentes actions, et notamment :

- L'organisation de saisons arts de la rue : l'objectif est de susciter des rendez-vous réguliers pour permettre une inscription continue de propositions artistiques sur le territoire,
- L'organisation de résidences de diffusion : une ou plusieurs compagnies sillonnent un territoire pour montrer des œuvres de leur répertoire ou envisager des écritures spécifiques.

Le bilan d'activités du CNAR de Niort met en évidence plusieurs actions inscrites dans le cadre de cette seconde mission :

- L'organisation de 22 sorties d'ateliers. Une sortie d'atelier est un temps de rencontre gratuit proposé au public sur le lieu d'une résidence¹¹. Elle permet au public d'assister aux premières représentations des nouveaux spectacles soutenus par le CNAR,
- La construction de deux projets fédérateurs, les 4x21. Ces manifestations régionales itinérantes proposent la diffusion de spectacles dans des villes et territoires de Poitou-Charentes. Elles mobilisent les acteurs institutionnels (collectivités), professionnels (compagnies, salles culturelles, centres sociaux) et associatifs du territoire désigné,

¹¹ Anciennes usines Boinot ou site mis à disposition en région par un partenaire du CNAR.

- La programmation de spectacles soutenus par le CNAR dans le cadre du Festival *Coup de Chauffe* organisé chaque année en septembre à Cognac. Ce festival porté par l'Avant-Scène Théâtre et la Ville de Cognac laisse une place importante aux créations soutenues par le CNAR dans le cadre d'un partenariat établi à la demande des tutelles.

La reconnaissance et la qualification des arts de la rue

La troisième mission d'un CNAR consiste à participer à la reconnaissance et à la qualification des arts de la rue. Un centre national se voit ainsi confier les missions suivantes :

- Exercer une expertise concernant les arts de la rue, expertise ensuite mise au service d'opérateurs culturels,
- Tisser des liens en matière de production et de diffusion avec d'autres structures,
- Favoriser les rencontres avec d'autres disciplines du spectacle vivant (théâtre, danse, musique), des arts plastiques et des métiers concernés par l'espace public (architectes, urbanistes...),
- Repérer et accompagner les jeunes équipes.

Ce rôle de référent peut enfin s'exprimer au travers d'actions de formation et de sensibilisation. Un CNAR peut ainsi organiser :

- La formation de publics spécifiques en cohérence avec les actions réalisées dans le cadre des actions de résidence ou de diffusion,
- La sensibilisation de publics plus larges à travers des rencontres et des colloques visant une meilleure connaissance des arts de la rue,
- La participation à des instances de consultation et de débat concernant les arts de la rue et plus généralement les problématiques de l'art dans l'espace public.

Dans le cadre de cette troisième grande mission, le bilan d'activités du CNAR met en évidence le développement de 52 partenariats¹² et la participation à l'organisation de 2 rencontres professionnelles (le Mois de l'architecture et la Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture).

¹² Cf. chapitre II, p. 27

Fig. 2 – Inscription du projet culturel du CNAR de Niort dans le cadre d'intervention des CNAR

Mission 1 Soutien à la création			Mission 2 Médiation entre démarches artistiques, populations et territoires			Mission 3 Reconnaissance et qualification des arts de la rue		
Eléments clefs	Déclinaison	CNAR de Niort	Eléments clefs	Déclinaison	CNAR de Niort	Eléments clefs	Déclinaison	CNAR de Niort
Accueils en résidence	- Résidence d'écriture ou d'expérimentation - Résidence de création - Résidence / association	- 15 compagnies accueillies en résidence à Niort - 14 compagnies accueillies en résidence en région	Assurer une visibilité à l'année des démarches portées par les artistes	- Saisons arts de la rue - Résidences de diffusion	- 22 sorties d'ateliers - 3 projets fédérateurs construits (4X21) - Diffusion dans le cadre de <i>Coup de Chauffe</i> - 2000 personnes touchées par ces actions de diffusion	Expertise	- Prospection - Accompagnement	Plus d'une dizaine de réunions organisées pour déterminer la demande des partenaires
Apports financiers et structurels	- Apports financiers aux compagnies - Accompagnement structurel	- 29 compagnies soutenues en région - 3 projets de création soutenus hors-région				Réseau	- Tisser des liens avec d'autres structures culturelles (production, diffusion) - Favoriser la rencontre avec d'autres disciplines	52 partenaires (collectivités, partenaires professionnels, partenaires privés, usagers...)
						Sensibilisation formation	- Formations pour publics spécifiques - Sensibilisation des publics (colloques, rencontres) - Participation à des instances de concertation et de débat	Participation à l'organisation de 2 rencontres professionnelles (mois de l'architecture, FNCC)

Section 2 – Les ressources au service du projet

La seconde étape de l'analyse consiste à mesurer les ressources organisationnelles, financières, humaines et marketing dont dispose l'organisation pour assurer la mise en œuvre concrète de son projet culturel.

Les ressources organisationnelles

L'organisation juridique et l'organisation matérielle sont deux ressources essentielles pour garantir la mise en œuvre du projet culturel du Centre National des Arts de la Rue de Niort.

Si la structuration juridique du CNAR sous forme associative semble aujourd'hui acquise, le degré d'autonomie de la structure n'est pas déterminé avec précision. Ce facteur est important pour le déploiement du projet : il conditionne l'organisation fonctionnelle de l'équipement et la définition de son projet artistique.

La structuration juridique du CNAR est déterminée par les partenaires institutionnels du projet en lien avec la mission de préfiguration. Trois hypothèses de travail ont été retenues :

- Un CNAR autonome. Une association est créée pour gérer la structure. Parmi les 9 CNAR aujourd'hui opérationnels, 7 ont adopté ce mode de structuration juridique,
- Un CNAR service de la Scène Nationale. Les missions du CNAR sont intégrées dans le projet d'établissement de la Scène Nationale de Niort,
- Un CNAR autonome adossée à la Scène Nationale. Le CNAR est doté d'une personnalité morale. Une convention permet de mutualiser des moyens entre le CNAR et la Scène Nationale.

La troisième hypothèse apparaît aujourd'hui comme la plus sérieusement envisagée même si aucune décision officielle n'a encore été prise.

Dans le registre matériel, le Centre National des Arts de la Rue de Niort bénéficie d'un bâtiment mis à disposition par la Ville de Niort et situé sur la friche des anciennes chamoiseries Boinot¹³. Située au cœur du centre-ville de Niort, cette friche industrielle totalise une superficie de 15 000 m2 et se compose d'un ensemble de bâtiments hétéroclites quant à leur implantation, leurs formes et leurs usages.

Le bâtiment mis à disposition du CNAR s'apparente à un hangar d'une surface de 1000 m2. Il est actuellement utilisé comme simple lieu de répétition mais devrait accueillir prochainement les

¹³ Les Usines Boinot étaient spécialisées dans la production de peaux chamoisées. Elles employèrent jusqu'à 3000 ouvriers entre les deux-guerres avant de connaître une phase progressive de déclin jusqu'en 1991, date de fermeture définitive du site.

compagnies en résidence en mettant à leur disposition des outils de fabrication. Ce lieu reste défini comme provisoire dans l'attente de locaux définitifs sur ce même site à échéance 2014 – 2016¹⁴.

Une première phase d'aménagement du bâtiment a été réalisée par les services de la Ville de Niort. Parallèlement, une étude pour l'aménagement et l'équipement de cet espace a été commandée par la mission de préfiguration à l'architecte Olivier Desjardins. Cette étude détaille des propositions pour transformer cette infrastructure en outil au service de la création et le rendre opérationnel dans les meilleurs délais. Il est ici important de noter que la hauteur du lieu (environ 5.20 m) contraint les possibilités d'accueil des compagnies.

Dans sa configuration provisoire, le CNAR devrait donc se composer des espaces suivants :

¹⁴ Cf. chapitre II, p. 27

Fig.3 Projet d'aménagement du bâtiment mis à la disposition du CNAR

Désignation de l'espace	Fonction
Espace extérieur (1500 m2)	Espace d'assemblage, il peut répondre à des besoins de travail en extérieur : assembler de grands éléments scénographiques mais aussi répéter dans les conditions de rue tous types de formats artistiques.
Lieu d'assemblage (500 m2)	Il permet la construction et l'assemblage de structures, de scénographie, la présentation au public d'un travail en cours, la visite guidée du lieu (scolaires, étudiants)...
Espace de répétition (15,20 x 17,30 m ; H : 5,20 m environ)	L'infrastructure permet de travailler dans de bonnes conditions. A noter toutefois que la hauteur limite l'accueil de certaines compagnies. Ce lieu permet également des représentations et des temps de travail ouverts au public (environ 100 personnes). Il sera équipé en matériel de son et de lumière.
Espace de travail du bois et du fer (10 x 6,30 m ; hauteur : 5,20 m)	Il s'agit d'un espace fermé pour éviter les nuisances (sonores et poussières) avec le reste du lieu. L'aménagement d'un volet mécanique permettra une ouverture sur le lieu d'assemblage pour travailler de plus grandes scénographies et sortir les constructions facilement.
Espace couture (7,50 m x 5,20 m)	Il est utilisé pour les retouches, la création de costumes et les divers travaux de couture en général. Il est équipé de tables de travail, de rangements et de matériel propre à la couture.
Espace musique et multimédia	Il permet de travailler au calme et de ne pas être dérangé par les autres activités du lieu. Il peut servir de lieu de répétition musicale, de création multimédia, de salle de visionnage...
Bureau régie (3,50 x 3,60 m)	Conçu pour que le régisseur d'accueil puisse assurer le suivi administratif des dossiers, il est équipé du matériel bureautique nécessaire.
Espace repas (9,60 x 5m)	Mis à disposition de l'ensemble des personnes travaillant dans le lieu, cet espace permet aux compagnies de travailler en autonomie.
Espace compagnie	C'est un espace polyvalent qui peut servir de salle de réunion, de loge supplémentaire, de bureau ou d'espace de travail annexe.
Bureaux pour les compagnies	L'espace principal est découpé en deux bureaux. Un grand bureau permet le travail en équipe. L'autre bureau permet de s'isoler.
Espace stockage	Cet espace est pensé pour stocker le matériel propre au CNAR type plancher de danse, praticables, projecteurs, racks...
Loges et sanitaires	Les sanitaires sont à l'usage du personnel travaillant sur le lieu comme à l'usage du public. L'espace loge est divisé en deux pièces pouvant accueillir chacune 3 / 4 personnes. Chaque espace est équipé d'une douche, de tables et de chaises, d'étagères, de miroirs, de portants.

Source : étude Desjardins

L'aménagement et l'équipement des locaux sont estimés à 165 938 euros HT par Olivier Desjardins. Il est à noter qu'à ce jour, l'étude n'a pas été validée par les partenaires financiers du projet.

Dans cette attente, les ateliers de fabrication de décors de la Scène Nationale de Niort sont mis à la disposition des compagnies en résidence dans le cadre du partenariat établi avec le CNAR.

Les ressources financières

Lors du premier exercice compris entre le 1^{er} septembre et le 31 décembre, le budget de la structure s'établissait à 196 286 euros.

Pour l'exercice 2010, un bilan provisoire établi au 30 mai fait apparaître des dépenses et des recettes d'un montant de 398 909 euros.

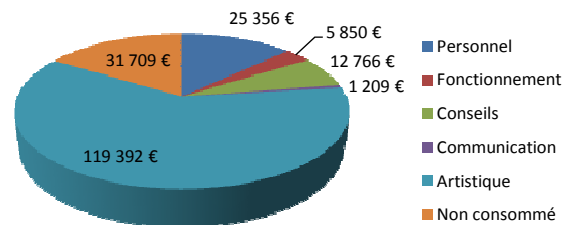
La mission de préfiguration est dotée d'un budget de fonctionnement de 360 000 euros réparti de manière tripartite entre le Ministère de la Culture et de la Communication, le Conseil Régional Poitou-Charentes et la Ville de Niort¹⁵. Ces financements font actuellement l'objet d'une contractualisation entre la Scène Nationale de Niort et les tutelles. La structuration juridique future de l'équipement déterminera la nature exacte des contractants : la Scène Nationale si le CNAR reste adossé à cette structure, le CNAR en tant qu'entité juridique à part entière si celui-ci devient autonome.

A cette base s'ajoutent des ressources complémentaires générées par l'activité du CNAR : ateliers, missions d'expertises... Néanmoins, les ressources dont dispose la structure sur ses deux premiers exercices reposent très largement sur des subventions publiques. La part des financements privés reste anecdotique.

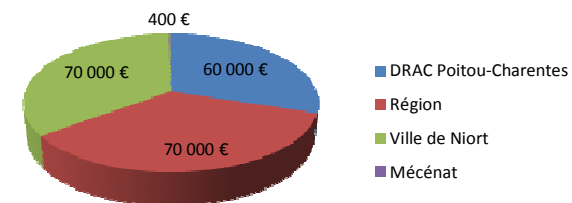
Les postes de dépenses traduisent les objectifs opérationnels de la mission de préfiguration et le projet culturel de la structure défini par le texte-cadre : le soutien à la création et l'amorce de l'ancrage territorial du CNAR par la mise en œuvre d'actions en direction des compagnies et des publics.

¹⁵ Soit 120 000 € par tutelle

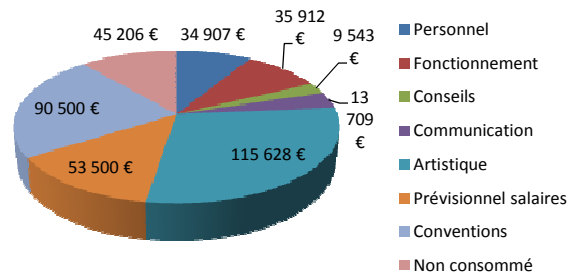
Charges 2009



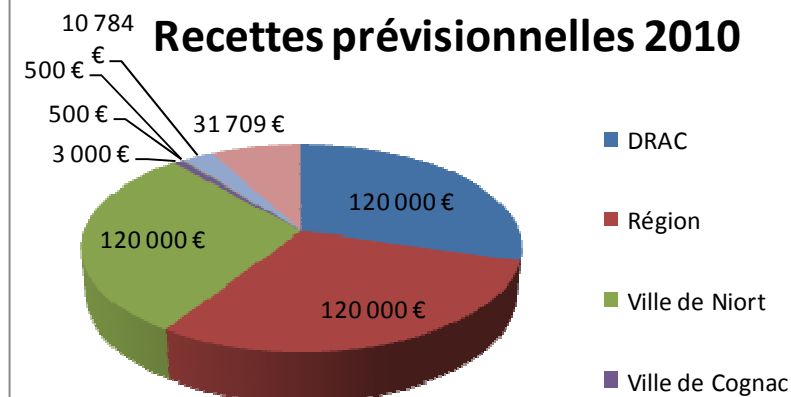
Ressources 2009



Charges provisoires 2010



Recettes prévisionnelles 2010

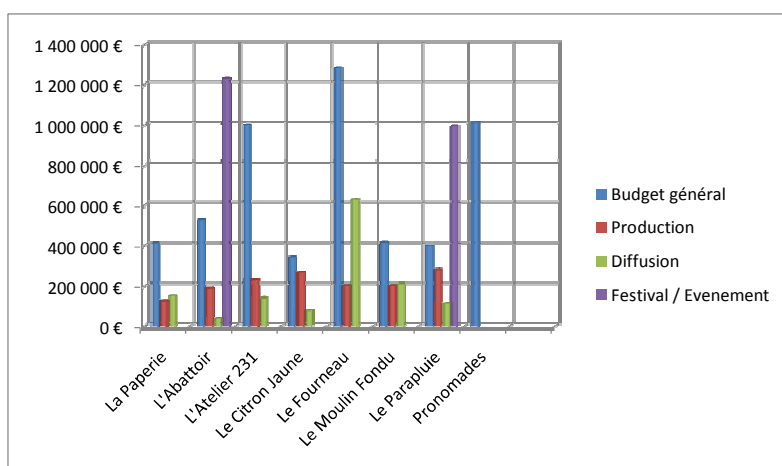


Sources : données internes

Les éléments budgétaires transmis par la structure traduisent, dans leurs montants, le caractère naissant de l'organisation culturelle. Le développement du CNAR nécessite des besoins de financements importants.

Une première évaluation est possible sur la base d'une comparaison avec les budgets des autres CNAR.

Fig. 8 - Les budgets des CNAR : diagramme comparatif (données 2008)



Source : données transmises par la mission de préfiguration

Le calcul moyen par poste de dépense (hors festivals) met en évidence les fourchettes suivantes :

Fig. 9 – Moyenne budgétaire par postes de dépenses

	Tableau comparatif	
	Moyenne CNAR	CNAR de Niort
Budget général	675 000 €	398 000 €
Production	188 707 €	84 000 €
Diffusion	170 733 €	6000 €

L'équipement du lieu (sur la base de l'étude Desjardins) et le recrutement d'une équipe dédiée à la structure (ressources humaines) sont respectivement évalués à 165 938 € et 200 000 € par la mission de préfiguration. Ils n'ont pas encore été intégrés au budget de la structure.

Les tutelles ont fixé le financement optimum de la structure à 450 000 €, soit 150 000 € par tutelle. Les apports en fonds publics ne permettront donc pas à la structure de couvrir des besoins estimés à 700 000 euros dès 2011.

Les ressources humaines

Le Centre National des Arts de la Rue de Niort dispose actuellement d'une équipe réduite. Une seule personne est entièrement dédiée à la mission de préfiguration. Précédemment responsable du plan arts de la rue au sein du Conseil Régional Poitou-Charentes¹⁶, ce chargé de mission bénéficie d'une bonne connaissance du secteur des arts de la rue, des acteurs et des réseaux à l'échelle locale, régionale et nationale. Il est assisté dans ses missions par l'équipe administrative et technique de la Scène Nationale de Niort (5 personnes).

La mission de préfiguration s'achèvera en décembre 2010. Une équipe dédiée au fonctionnement de la structure devra prendre le relais. Les postes nécessaires au fonctionnement de la structure et leurs coûts prévisionnels ont été évalués dans le cadre de la préfiguration :

Fig. 10 – Evaluation des besoins en ressources humaines

Poste	Grade	COEF	Brut Mensuel	Charges mensuelles	Coût annuel
Direction artistique	Cadre 1	100	3086,26	1500	56 000
Administrateur	Cadre 2	100	2359,80	1150	41 500
Attaché aux relations publiques / médiation	Agent de maîtrise 2	100	1487,70	750	27 500
Directeur de la communication	Cadre 3	100	2154,60	1050	39 000
Régie générale	Cadre 4	100	1980,18	1000	36 000
Total		100			200 000

Source : mission de préfiguration

Dans cette configuration, un minima de 200 000 euros devra être consacré à la rémunération du personnel sur la base de la convention collective du Syndicat National des entreprises artistiques et culturelles (Syndéac)¹⁷.

A l'heure actuelle, aucune procédure de recrutement n'a été engagée ni programmée. Le lancement de cette procédure dépend des tutelles. L'équipe ne saurait donc être opérationnelle en janvier 2011.

¹⁶ Cf. chapitre I, p. 8

¹⁷ Temps plein. Plancher de la grille indiciaire ne tenant pas compte de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté.

Les ressources marketing

La mise en œuvre de ressources marketing ne fait pas partie des objectifs attribués à la mission de préfiguration. Dans les faits, on note qu'un travail a été engagé autour de cette question.

L'appropriation de la marque Boinot constitue l'élément le plus significatif. L'utilisation de la marque et du logo relève d'un accord négocié avec le dernier gestionnaire des chamoiseries Boinot. Ce dernier a cédé les droits d'exploitation du nom et de la marque Boinot au CNAR. Un dépôt est en cours à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). La structure cherche aujourd'hui à développer son identité à travers cette marque.

La mission a également posé les bases d'un marketing relationnel. Cette forme de marketing, typique des organisations culturelles, consiste à développer des réseaux, relations et interactions avec des partenaires et des consommateurs. L'émergence de cette logique marketing se traduit à travers deux éléments :

- L'organisation de sorties d'ateliers. Une sortie d'atelier est une présentation publique du travail d'une compagnie en résidence dans les locaux du CNAR ou chez l'un des partenaires de la structure. Les sorties d'ateliers accompagnent la construction de nouveaux spectacles nécessitant des retours de spectateurs. Elles permettent de tisser des liens privilégiés avec les publics,
- L'étude des attentes des partenaires. Le développement des réseaux et des partenariats repose l'étude des attentes des partenaires de la structure, au premier rang desquels des collectivités locales. Depuis 2009, une dizaine de rencontres ont été organisées par la mission de préfiguration.

Fig. 11 – Analyse des attentes des partenaires

Attentes identifiées	Partenaires concernés
Accueils en résidence sur le territoire	Angoulême, Cognac, La Rochelle, Saintes
Articulation des actions du CNAR avec la politique culturelle municipale	Angoulême, Cognac, La Rochelle, Poitiers, Rochefort, Saintes
Expertise des ressources arts de la rue présentes sur le territoire et développement de projets	Angoulême, Rochefort
Mise à disposition du lieu de fabrication basé à Niort pour l'accueil de compagnies locales	Saintes
Mutualisation financière dans le cadre d'actions de production et de diffusion	Rochefort, Saintes

Sources : consultations réalisées par le CNAR auprès des collectivités partenaires, 2008

Chapitre II – Analyse externe

Une organisation doit composer avec diverses contraintes externes qui agissent sur le marché. L'environnement global où s'insèrent l'organisation et le marché comporte deux éléments qui influent continuellement sur toute organisation : les variables du macro environnement, dites « incontrôlables » d'une part, et la concurrence sur laquelle l'entreprise peut exercer un certain contrôle d'autre part¹⁸.

L'analyse de ces contraintes externes nécessite d'envisager 4 grands volets :

- Le macro-environnement
- Les partenaires
- La demande
- La concurrence

Section 1 – Le macro-environnement

L'analyse du macro-environnement peut faire appel à plusieurs facteurs d'analyse. Dans le cadre de cette étude, trois éléments sont apparus plus particulièrement pertinents au regard de leur incidence directe sur le projet : l'environnement politico-réglementaire, l'environnement économique et l'environnement local.

L'environnement politico-réglementaire

Les lois et les réglementations constituent une variable importante de l'environnement des organisations culturelles. L'action des parlementaires peut modifier radicalement les données d'une industrie¹⁹. Aujourd'hui en France, deux grands chantiers réglementaires fragilisent l'environnement du CNAR.

Le premier élément relève de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). Ce programme de modernisation de l'action de l'Etat lancé en juin 2007 touche l'ensemble des politiques publiques. La première phase de la RGPP s'est traduite par l'engagement de plus de 300 réformes qui ont conduit l'Etat à se recentrer sur ses missions prioritaires et à engager de profondes restructurations.

Dans le secteur culturel, la RGPP conduit l'Etat à repenser ses modes de financement. Le programme de labellisation des établissements culturels doit être refondé ainsi que les comités d'experts en région (Direction Régionale des Affaires Culturelles) chargés d'attribuer les subventions aux organisations culturelles. Le ministère a clairement exprimé sa volonté de remanier la carte

¹⁸ François Colbert, Les éléments du marketing des arts et de la culture / www.managementculturel.com

¹⁹ Ibid.

d'intervention de l'Etat en spécifiant que les évolutions budgétaires ne permettraient pas de tout financer.

Structure labellisée et financée pour partie par la DRAC, le CNAR est directement concerné par les décisions qui seront prises.

Le second élément concerne la réforme des collectivités locales présentée par l'Etat fin 2009. Deux priorités sont mises en avant par le gouvernement :

- Simplifier et rationaliser le "mille-feuille administratif" que représente la superposition de 36 789 communes, 101 départements, 26 régions et 15 900 syndicats intercommunaux,
- Clarifier le partage des compétences entre les niveaux d'administration.

Dans ce cadre, le Président de la République a annoncé au mois de février 2010 la suppression de la taxe professionnelle versée par les entreprises aux collectivités territoriales. Assise pour partie sur les investissements des entreprises (équipements et biens mobiliers), cette taxe constituerait un frein à leur développement et à leur compétitivité²⁰. Cette décision a de profondes répercussions sur l'économie de la culture.

L'environnement économique

Les collectivités locales (communes, départements, régions) comptent parmi les premiers contributeurs économiques du secteur culturel.

La taxe professionnelle représente la moitié de leurs recettes. La suppression de cette taxe soulève la question de la compensation. Le gouvernement préconise la création d'une "cotisation économique territoriale" assise sur la valeur foncière des terrains occupés et la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise.

Le projet prévoit également une nouvelle ventilation de la fiscalité locale : la taxe foncière reviendrait aux communes, la nouvelle cotisation complémentaire calculée sur la valeur ajoutée aux départements et régions. De nouvelles taxes pourraient être attribuées aux collectivités (sur les antennes de téléphonie mobile, sur les éoliennes, etc.) et des transferts d'impôts aujourd'hui perçus par l'État mis en place (taxe sur les conventions d'assurance, taxe sur les surfaces commerciales, etc.).

Ces propositions ne suffisent pas à apaiser les inquiétudes exprimées par de nombreux élus locaux. Ils craignent que ces dispositifs se révèlent insuffisants pour compenser les pertes de revenus provoquées par la suppression de la taxe professionnelle.

²⁰ www.fonction-publique.gouv.fr

Ces craintes fragilisent le terrain culturel local. Au regard de leurs compétences obligatoires, le financement du secteur culturel est facultatif pour les collectivités territoriales. Ce financement se trouve fragilisé dans un contexte d'incertitudes économiques créant de fortes tensions sur les budgets.

Anticipant les effets de la réforme (baisse de recettes), des départements ont annoncé des diminutions dans leurs dépenses culturelles. En 2010, ces baisses sont comprises entre 5 et 30 % et sont significatives dans une trentaine de départements.

Cette situation génère des incertitudes autour du projet CNAR : incertitude quant à un engagement du Conseil Général des Deux-Sèvres, incertitude quant à l'impact sur les finances de la Ville de Niort, incertitude quant à une évolution de la demande de l'Etat et de la Région qui pourraient encourager une mutualisation accrue de moyens entre les équipements culturels présents en Poitou-Charentes.

L'environnement local

Le CNAR est intégré dans un ambitieux projet de renouvellement urbain engagé par la Ville de Niort.

Dans l'objectif de favoriser le développement durable et la mixité sociale, la Ville favorise une dynamique de réhabilitation urbaine dans une optique de reconquête du centre-ville. La requalification du site Boinot constitue une étape majeure de cette stratégie. Le site sera le support de nouvelles activités intégrant les dimensions culturelles et environnementales. Le CNAR devra cohabiter avec d'autres structures dont les contours restent à définir.

Deux phases de réhabilitation sont programmées :

- La première phase (2010 – 2014) prévoit la réhabilitation de plusieurs éléments du bâti présents sur la friche Boinot²¹. Cette réhabilitation s'accompagnera de l'aménagement des espaces publics attenants, à savoir : l'aménagement des berges de la Sèvre Niortaise situées en bordure du site, la création d'un cheminement piéton, une passerelle piétonne et la réalisation d'un jardin. Objectif : que l'espace devienne un lieu de représentation et d'accueil du public,

- La seconde phase (au-delà de 2014) consistera en la poursuite du projet d'aménagement du site en prenant possession du sud de la friche par la réhabilitation du patrimoine industriel pour y implanter définitivement le CNAR.

Ce projet urbain revendique comme référence le quartier de la création de Nantes. Ce nouveau quartier situé en cœur de ville et fruit de la transformation d'un ancien site ALSTOM fera voisiner les sciences et les techniques en accueillant 5 domaines des industries créatives : communication, design, arts de la scène, architecture, arts visuels.

²¹ Réhabilitation d'un ancien château d'eau auquel est adossé un corps de bâtiment

Le projet consiste à réunir une grande diversité d'acteurs dans le domaine de la culture, des arts et des médias dans un principe proche de celui des pôles de compétitivité. Il s'agit de développer les industries créatives et d'en faire une force nouvelle pour la métropole nantaise.

Section 2 – Les partenaires

La dimension partenariale est essentielle pour le CNAR. Au-delà d'un projet d'établissement, le CNAR réticulaire préfigure de nouvelles méthodes de travail coopératives. Le projet porte sur l'ambition de regrouper différentes instances et collectivités pour partager autour d'un même outil des objectifs communs.

Il est essentiel d'analyser les enjeux respectifs de ces partenaires au regard du projet, les critères à partir desquels seront jugés sa réussite afin d'identifier d'éventuels points de divergences qui pourraient avoir un impact sur sa mise en œuvre.

Les partenaires du premier cercle

Premiers partenaires du projet, les tutelles apportent une contribution financière importante et participent à la définition de la stratégie du CNAR. Elles sont au nombre de trois : la Direction Régionale des Affaires Culturelles de Poitou-Charentes (DRAC), le Conseil Régional Poitou-Charentes et la Ville de Niort.

Un tableau croisé permet de mesurer les attentes et les critères d'évaluation des tutelles vis-à-vis du projet.

Fig. 12 – Souhaits et critères d'évaluation des partenaires du premier cercle

	Souhaits	Critères d'évaluation
Ville de Niort	- Devenir un lieu d'innovation artistique - Fonctionner en réseau - Contribuer à la reconquête de l'espace public	- Pas de réflexion à ce stade - Prise en compte ultérieure
Région	- Répondre aux priorités culturelles régionales : soutenir l'emploi culturel, rééquilibrer les territoires, faciliter l'accès de tous à la culture. - Répondre à des objectifs spécifiques : collaborer avec la Scène Nationale de Niort, opérer une mise en réseau avec d'autres structures du territoire (ex. : Zo Prod à Poitiers...) - Etre un espace de création, de ressources, de communication - Générer une nouvelle activité économique justifiée par des créations, des revenus propres...	- Fournir des données chiffrées (compte de résultat, bilans comparatifs, bilan qualitatif, convention d'objectifs...) - Elaborer une stratégie financière permettant de développer des fonds propres - Evaluer le projet sur la base des éléments suivants : budget, financeurs, ressources propres, évolution des salaires, budget analytique par opération, objectifs de fréquentation, politique tarifaire, ratios, plan de partenariats - Mesurer l'impact pour le tissu économique local (fréquentation, retombées)
DRAC	- Contribuer à la structuration des arts de la rue - S'insérer dans le réseau national des CNAR - Développer un projet culturel en adéquation avec le texte-cadre	Fournir un bilan d'activité annuel faisant état des dépenses et des recettes, du volume d'activité, de la fréquentation et des partenariats engagés avec d'autres structures.

Si les tutelles se rejoignent sur les grandes missions de la structure, des divergences apparaissent cependant à plusieurs niveaux :

- Autonomie de la structure : la Ville de Niort préconise l'autonomie de la structure. La Région et la DRAC sont favorables à une structure adossée à la Scène Nationale,
- Structuration juridique : la Ville de Niort aurait souhaité explorer d'autres formes d'organisation juridique, et notamment le système des Sociétés Coopératives de Production (SCOP)²², La DRAC et la Région souhaitent conserver la forme associative,
- Temps de préfiguration : la Ville de Niort est favorable au prolongement de la mission de préfiguration. La DRAC et la Région ne se sont pas prononcés en faveur de ce prolongement.

Bien ces divergences ne se soient pas traduites par un blocage du projet, elles fragilisent néanmoins sa mise en œuvre.

Les partenaires du deuxième cercle

Depuis 2009, la mission de préfiguration a développé 52 formes de partenariats. Parmi ces partenaires, on distingue :

- Les partenaires professionnels. Composés de compagnies et d'artistes évoluant dans le secteur des arts de la rue et basés à Niort, ils sont régulièrement consultés (réunions) dans le cadre de l'élaboration du projet technique²³,
- Les collectivités locales²⁴. Partenaires déclarées du projet, elles accueillent des compagnies en résidence, mettent des locaux, du matériel et des financements à leur disposition,
- Des partenaires privés (établissement scolaires, commerçants). Ils s'associent à la structure dans le cadre d'actions spécifiques.

Les partenaires potentiels

Des partenaires potentiels ont également été identifiés :

- Dans le secteur public, le Conseil Général des Deux-Sèvres, déjà partenaire financier de la Scène Nationale de Niort,
- Dans le secteur privé, des fondations, des organisations et des syndicats.

²² Une société coopérative de production est, en droit français, une société commerciale, société anonyme ou société à responsabilité limitée. Les salariés coopérateurs sont associés majoritaires de l'entreprise dont ils détiennent au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote.

²³ Compagnies Volubilis, OPUS, le SNOB, Carabosse et fanfare les Trainees-Savates

²⁴ Villes de Cognac, La Rochelle, Saintes, Royan, Poitiers, Rochefort, Angoulême, Bouillé Saint-Paul

Section 3 – La demande

Quatre grands segments sont concernés par l'offre du CNAR : les financeurs, les compagnies, les publics, les prescripteurs. La demande de ces segments est imparfaitement connue.

La demande des financeurs

Le segment des financeurs regroupe les partenaires publics et privés, existants ou potentiels.

Si la demande des partenaires publics apparaît bien identifiée (les tutelles ont fixé des objectifs précis à la structure, traduction de leurs attentes à l'égard du CNAR²⁵), les partenaires privés potentiel restent mal connus. Une étude commandée par la mission de préfiguration à l'agence Lizarine spécialisée dans la recherche de mécénat culturel a permis d'identifier des réseaux généralistes (fondations, clubs entreprises...).

Cette étape demande à être approfondie par un ciblage plus précis accompagnée d'une analyse de la demande.

La demande des compagnies

Le segment des compagnies se compose des équipes artistiques susceptibles d'être accompagnées par la structure.

Leurs attentes sont bien identifiées :

- Un important travail a été mené à l'échelle nationale par les organisations professionnelles arts de la rue²⁶. Les attentes des compagnies sont notamment traduites dans le texte-cadre définissant les missions des CNAR,
- Plusieurs compagnies locales sont partenaires du CNAR et ont été régulièrement consultés lors de la phase de préfiguration.

La demande des publics

Les publics susceptibles d'être intéressés par l'offre du CNAR apparaissent encore mal identifiés. En l'absence d'une étude spécifique, seules des tendances générales et peu exploitables peuvent être mises en avant.

Ainsi, l'analyse de chiffres disponibles au niveau national confirme l'importance des arts de la rue dans l'ensemble de la fréquentation des spectacles vivants. En 2006, 29 % des Français

²⁵ Cf. Fig. 12, p. 31

²⁶ La Fédération et Hors les Murs

avait assisté à un spectacle de rue. Il semblerait également qu'un public spécifique existe pour les spectacles de rue : près des 2/3 des spectateurs ne font pas partie du public des salles de théâtre.

Le public des arts de la rue apparaît difficile à circonscrire. Il se caractérise par sa diversité (tout âge, toute catégorie socioprofessionnelle), sa volatilité (se rendre d'un spectacle à un autre sans attendre la fin), son dynamisme et sa volonté de faire la fête. Cette dimension festive est intensifiée par d'autres attentes du public (la surprise, l'émerveillement...) à l'égard de créations que le public n'a pas l'habitude de découvrir lors de spectacles « traditionnels »²⁷.

Ces éléments ne permettent pas d'identifier les cibles du CNAR ni de cerner leurs attentes.

La demande des prescripteurs

Le prescripteur est une personne ou un groupe de personnes qui, par sa notoriété, son image, son statut social, sa profession, ses activités et/ou son style de vie est à même de recommander une organisation, un produit, une marque.

La méconnaissance de cette cible et de ses attentes est une conséquence logique de la méconnaissance des publics.

Section 4 – L'environnement concurrentiel

La concurrence que rencontrent les organisations artistiques et culturelles est très intense. En cause, une offre pléthorique et croissante à laquelle la demande ne répond pas dans les mêmes proportions. Les organisations à but non lucratif intègrent rarement cette dimension²⁸. Le Centre National des Arts de la Rue de Niort ne fait pas exception : l'analyse de l'environnement concurrentiel n'est pas intégrée dans les objectifs de la mission de préfiguration. Il apparaît par conséquent mal délimité.

Un projet culturel est généralement confronté à trois types de concurrences : la concurrence entre produits culturels de même type, la concurrence entre produits culturels de genres différents, la concurrence entre les produits culturels et les autres types de loisirs²⁹.

Les moyens et les ressources disponibles dans le cadre de l'étude ont permis d'appréhender la concurrence entre produits culturels de même type.

A l'échelle nationale, la concurrence entre les CNAR apparaît faible. Ces organisations partagent un socle commun de missions et fonctionnent en réseau. Des partenariats sont initiés à différents niveaux (coproduction, échanges etc.).

On ne peut cependant ignorer une forme de concurrence sur le marché des équipes artistiques (compagnies). Les CNAR ont pour mission première de soutenir la création. Leur

²⁷ Bourgeon-Renault D. (2009), Marketing de l'art et de la culture, DUNOD, Paris p. 98

²⁸ Ibid. p. 98

²⁹ François Colbert, Les éléments du marketing des arts et de la culture / www.managementculturel.com

capacité à accueillir des compagnies dans des conditions optimales est essentielle. Une infrastructure, un équipement et un budget adaptés garantissent la production de spectacles de qualité. Cette production construit pour partie le positionnement de la structure. Elle lui apporte une capacité d'innovation artistique et rassure les financeurs.

Une étude des sites Internet des CNAR démontre que la capacité d'accueil et d'accompagnement est fortement mise en avant par plusieurs CNAR pour capter des compagnies. Si l'on ne peut parler de concurrence directe, on peut néanmoins évoquer une logique de compétitive.

A l'échelle locale et régionale, la concurrence entre produits du même type apparaît faible. Le CNAR est le seul équipement de Poitou-Charentes dont la mission sur les arts de la rue est légitimée par l'Etat et la Région. La collaboration avec les événements et les acteurs du secteur présents en région est intégrée dans les missions mêmes de la structure.

L'analyse de la concurrence avec les produits culturels de genres différents et les autres types de loisirs nécessiterait une étude intégrant le projet du CNAR dans un contexte plus global : celui du marché du temps de loisirs. Un produit culturel reste en effet concurrencé par d'autres produits culturels, notamment par des produits destinés à occuper le temps libre des consommateurs.

Partie III. Diagnostic stratégique et préconisations marketing

Chapitre I – Formulation du diagnostic

La synthèse des analyses interne et externe permet de formuler un diagnostic. Le diagnostic évalue l'adéquation entre les capacités de l'entreprise et les éléments d'environnement, afin de dégager les principales orientations stratégiques. Dans le cadre de l'étude, deux outils seront mobilisés : la méthode SWOT et la segmentation stratégique.

Section 1 – Diagramme SWOT

La méthode SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats), permet de repérer les forces et les faiblesses de l'entreprise (analyse interne) et de les confronter avec les opportunités et les menaces que recèle l'environnement (analyse externe). L'application de cette méthode au CNAR de Niort met en évidence les éléments suivants :

Fig. 13 – Diagramme SWOT

FORCES	FAIBLESSES
- Des missions claires définies par le texte-cadre - Mise à disposition d'un bâtiment par la Ville de Niort pour accueillir des compagnies en résidence - Implantation du CNAR en centre-ville - Quantification des besoins organisationnels, financiers et humains - Collaboration étroite avec la Scène Nationale (infrastructure, personnel) - Exploitation d'une marque et d'un logo (Boinot) - Eléments de marketing relationnel	- Incertitudes sur le degré d'autonomie de la structure - Besoins de financements importants - Fin de la mission de préfiguration et équipe non recrutée - Accueil des compagnies limité par la hauteur du bâtiment
OPPORTUNITES	MENACES
- Intégration du CNAR dans un ambitieux projet de requalification urbaine - Partenariats bien développés	- Incertitudes liées à l'environnement politico-réglementaire - Fragilité de l'environnement économique - Demande des publics mal identifiée - Environnement concurrentiel sous-estimé et mal délimité

Le diagramme SWOT basé de la présentation analytique du Centre National des Arts de la Rue de Niort met en évidence un environnement complexe et un niveau d'exigence élevé.

Le CNAR porte un projet culturel ambitieux. Ce projet repose sur trois grands axes : le soutien à la création, la médiation entre démarches artistiques, populations et territoires, la reconnaissance et la qualification des arts de la rue.

Le soutien à la création constitue l'offre centrale de la structure : un CNAR est d'abord un lieu de fabrication d'œuvres artistiques. La médiation et la qualification des arts de la rue constituent l'offre périphérique.

Le CNAR est donc bien confronté au trois grands registres des organisations culturelles : un registre artistique avec pour mission la création et la diffusion d'œuvres assorties d'objectifs qualitatifs, un registre social avec une double mission d'éducation et d'accessibilité des publics, un registre financier avec un objectif d'autofinancement pour assurer le développement et la survie de la structure³⁰.

Le CNAR déploie son projet dans un environnement complexe. Les partenaires sont nombreux, les enjeux sont multiples. Au niveau national, l'organisation doit contribuer à la structuration des arts de la rue et s'insérer dans le réseau des CNAR ; à l'échelle régionale, il lui faut répondre aux priorités culturelles définies par la Région Poitou-Charentes, s'inscrire dans une forte dimension partenariale et répondre à des exigences économiques précises ; à l'échelle locale, le CNAR doit devenir un lieu de fabrication et d'innovation artistique et participer à la requalification des usines Boinot.

Pour répondre à ces enjeux, le CNAR a déployé une stratégie basée sur deux éléments complémentaires :

- L'évaluation précise des besoins organisationnels, humains et financiers dans l'objectif de rendre la structure opérationnelle,
- La mise en œuvre concrète d'actions en adéquation avec le projet et les missions de l'équipement. Objectif : démontrer la viabilité du projet et l'inscrire dans son environnement.

Cette stratégie a permis de doter le projet de bases solides bien que la méconnaissance des publics et de l'environnement concurrentiel soit une réalité.

De nombreux questionnements restent néanmoins en suspens : le degré d'autonomie de la structure au regard de la Scène Nationale de Niort n'est pas encore déterminé, l'infrastructure mise à disposition par la Ville de Niort n'est pas opérationnelle, la procédure de recrutement d'une équipe dédiée n'est pas engagée et les moyens de répondre aux besoins de financements de la structure ne sont que partiellement identifiés.

³⁰ Cf. chapitre II, p. 9

Ces questionnements traduisent des hésitations de la part des principaux partenaires financiers du projet. Elles trouvent leur explication dans un macro-environnement marqué par d'importants changements politico-réglementaires et un contexte économique difficile.

La fin de la mission de préfiguration à compter de décembre 2010, l'état d'avancement du projet et le volume d'activité de la structure plaident en faveur d'une décision rapide et forte des tutelles pour garantir la poursuite de la démarche de mise en œuvre du projet.

Le recrutement d'une équipe dédiée et l'équipement du bâtiment mis à disposition par la Ville de Niort pour permettre l'accueil de compagnies en résidence sont deux conditions essentielles pour garantir la continuité de la démarche.

Il est également recommandé d'accompagner cette seconde phase de développement de la mise en œuvre d'une stratégie marketing adéquate pour garantir des bases consolidées au projet et permettre à la structure de répondre aux exigences de ses partenaires et assurer la maîtrise des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) dont la maîtrise n'est que partielle.

Section 2 – Segmentation stratégique

La segmentation stratégique d'une entreprise vis à proposer un découpage pertinent de l'activité globale en Domaines d'Activités Stratégiques (DAS). Le diagnostic stratégique et les recommandations qui en résultent (choix d'un positionnement stratégique, choix d'un mode de développement) sont à adapter à chaque DAS identifié³¹.

Chaque DAS doit être associé à des facteurs clés de succès (FCS) spécifiques. Par ailleurs, d'autres critères de segmentation peuvent entrer en ligne de compte : le type de clientèle, les comportements de consommation, le type d'offre, le canal de distribution, la technologie ou les procédés de fabrication utilisés.

En l'espèce, le CNAR de Niort se caractérise par 3 DAS principaux.

.

³¹ Cours de management stratégique, Amaury Grimand, IAE 2010

Fig. 14 – Segmentation stratégique du CNAR de Niort

SEGMENTATION STRATEGIQUE					
Soutien à la création		Médiation		Reconnaissance et qualification	
Facteurs clés de succès	Position concurrentielle CNAR	Facteurs clés de succès	Position concurrentielle CNAR	Facteurs clés de succès	Position concurrentielle CNAR
Infrastructure adaptée	Le CNAR dispose d'un bâtiment mis à disposition par la Ville de Niort. La surface est importante mais la hauteur peut limiter l'accueil de certaines compagnies.	Connaissance des publics	Les publics sont encore mal connus. Des études seraient utiles à ce niveau.	Capacité d'expertise	Les ressources sont disponibles à travers la personne en charge de la mission de préfiguration. L'impact est limité en raison du peu de temps disponible pour exercer cette mission
Equipement performant	Les besoins sont bien identifiés (étude Desjardins) mais les locaux ne sont pas encore équipés. Les équipes artistiques ont cependant la possibilité d'utiliser les ateliers de la Scène Nationale.	Partenariats	Le CNAR a développé des partenariats nombreux. Ces partenariats demandent à être consolidés.	Formation / sensibilisation	Des ressources sont disponibles mais, faute de temps et de moyens humains, cette dimension reste anecdotique
Accompagnement des équipes	L'accompagnement des équipes artistiques dépend des ressources humaines de la structure. Les besoins dans ce domaine sont bien identifiés.	Prestation globale et modulation de l'offre	On ne peut pas encore parler d'offre globale ni de modulation de l'offre.		
Budget	Le budget permet de soutenir un nombre significatif de projets.				

Dans le premier domaine d'activités stratégiques, les facteurs « infrastructure adaptée » et « budget » apparaissent bien maîtrisés. Bien que limité en hauteur, le bâtiment mis à disposition du CNAR par la Ville de Niort offre une capacité d'accueil satisfaisante pour les équipes artistiques. Sur le plan budgétaire, le système de contractualisation pluriannuel établi entre la structure et les tutelles apporte une sécurité financière et permet de soutenir des projets de création³².

Le niveau de maîtrise des facteurs « équipement » et « accompagnement » demeure partiel. Dans l'immédiat, il repose sur une évaluation des besoins qui permettront de s'en assurer la maîtrise future. L'équipement du lieu sur la base de l'étude Desjardins et le recrutement d'un régisseur pour accompagner efficacement les équipes artistiques seront des éléments déterminants dans la maîtrise de ce premier DAS.

Dans le second DAS, le facteur « partenariats » apparaît le mieux maîtrisé grâce à l'important travail mené par la mission de préfiguration dans ce domaine (52 partenariats). Ces partenariats demandent cependant à être consolidés.

La connaissance des publics n'est que partiellement maîtrisée. La définition de l'offre dans ce segment d'activités nécessiterait une étude précise dans l'objectif de définir les attentes et d'apporter des réponses adaptées aux attentes des publics. De cette connaissance découlent logiquement la maîtrise du troisième facteur : le développement d'une offre globale et sa modulation en fonction de l'évolution des attentes.

Le niveau de maîtrise des facteurs-clefs du troisième DAS est faible. L'expérience du chargé de mission en charge de la préfiguration du CNAR apporte la maîtrise potentielle des facteurs « expertise » et « formation/sensibilisation ». Mais la faiblesse actuelle des ressources humaines ne permet pas le déploiement de ces compétences.

Au-delà des aspects matériels, la segmentation stratégique du CNAR met en évidence la dimension fondamentale des ressources humaines. Le recrutement d'une équipe adaptée et capable de répondre aux enjeux de développement de la structure jouera un rôle fondamental dans la réussite du projet.

³² Cf. chapitre I, p. 22

Chapitre II – Préconisations stratégiques et marketing

« Les outils dont dispose une organisation pour mener à bien une politique marketing efficace concernent quatre grands domaines d'intervention : la connaissance des publics, la définition d'une stratégie marketing, la mise en place de leviers d'action et le contrôle de ces leviers »³³. La confrontation de ces outils avec les éléments issus du diagnostic permet de formuler plusieurs recommandations pour favoriser le déploiement du projet.

Section 1 – Approfondir la connaissance des publics

Un marché est un ensemble de consommateurs qui expriment des désirs et des besoins concernant des produits, des services ou des idées. Les notions de besoin et de désir sont fondamentales et constituent le pivot de toute stratégie³⁴.

L'entreprise culturelle doit repérer les consommateurs³⁵ dont les besoins peuvent être comblés par les œuvres produites. En segmentant un marché, l'entreprise culturelle identifie une clientèle composée de personnes susceptibles d'apprécier les attributs de son produit.

Il paraît essentiel que le CNAR puisse se doter d'un service des publics, et que la mission première attribuée à ce service soit la réalisation d'une étude intégrant les comportements et les attentes des publics. L'animation de ce service et la conduite de l'étude pourraient idéalement être intégrées dans la fiche de poste du médiateur dont le recrutement est préconisé par la mission de préfiguration³⁶.

Cette étude aura pour objectif premier d'identifier des groupes homogènes en termes d'attentes, de motivations et de représentations. Dans une seconde étape, il s'agira de comprendre comment le public reçoit les propositions et évalue les expériences culturelles. Au final, l'étude devra aider le médiateur à orienter la réception de l'œuvre.

Plusieurs outils méthodologiques pourront être mobilisés pour mener à bien ce travail :

- Une recherche documentaire basée sur des sources externes telles que presse généraliste, revues spécialisées, études publiées par les organismes publics et privés³⁷,
- Une recherche documentaire basée sur les sources internes (comptabilité, rapports et compte rendu des personnels en contact avec les publics cibles – public final, artistes, politiques, journalistes),

³³ Chapitre II, p. 10

³⁴ François Colbert, Les éléments du marketing des arts et de la culture / www.managementculturel.com

³⁵ Le terme « consommateur » est ici employé dans le sens le plus large pour désigner l'ensemble des agents économiques.

³⁶ Cf. Fig. 10 p. 23

³⁷ Au niveau national, les études produites à l'échelle nationale par la Direction des études et de la prospective du Ministère de la Culture et de la Communication et diffusées par la Documentation Française ou encore les productions de la Fédération Nationale des Arts de la Rue, Hors les Murs ; au niveau régional, les études produites par l'Agence Régionale du Spectacle Vivant. basée à Poitiers.

- Elaborer une grille méthodologique et identifier des panels (échantillons de consommateurs, de spectateurs ou d'institutions réinterrogées de manière régulière).

Section 2 – Définir le positionnement du CNAR

Le CNAR doit définir un positionnement qui lui confère une source d'avantage concurrentiel. Ce travail devra être mené prioritairement par le futur directeur de l'équipement en lien étroit avec son équipe.

Le positionnement est au cœur de la stratégie marketing des organisations artistiques et culturelles. Principal garant de la valorisation de l'offre artistique, il doit constituer le pilier de la stratégie marketing sur lequel doit s'appuyer toute la déclinaison du marketing-mix.

Le positionnement du CNAR repose aujourd'hui sur deux éléments principaux :

- Le positionnement par la marque (Boinot) lui confère un avantage concurrentiel évident. Elle constitue un important facteur de différenciation,
- Le positionnement par le genre (les arts de la rue) découle de l'identité même du CNAR : il lui permet de se distinguer des équipements culturels présents au niveau local et régional. Il ne lui permet cependant pas de se positionner à l'échelle nationale. Quel positionnement adopter au sein du réseau des CNAR et dans le champ plus global des arts de la rue ? Les choix de programmation, l'expérience proposée aux publics, et l'identification d'éléments de différenciation seront déterminants.

La définition de ce positionnement pourra notamment intégrer les éléments suivants :

- L'analyse du positionnement des autres CNAR constitue un préalable important et peut contribuer à la définition d'un positionnement pertinent. Cette analyse devra reposer sur une grille de lecture adaptée dont l'objectif sera d'identifier les principaux avantages concurrentiels des membres du réseau,
- L'identification et l'exploitation des potentialités du CNAR de Niort, et notamment l'implantation de l'infrastructure en cœur de ville, le passé industriel du site (anciennes chamoiseries Boinot) et l'intégration de la structure dans un projet de réhabilitation urbaine sont autant d'éléments à exploiter pour différencier la structure,
- La programmation et le type d'expérience proposée, à préciser lors de la phase de marketing-mix.

Section 3 – Adapter les éléments du marketing-mix

Le marketing opérationnel est l'ensemble des tactiques et opérations qui mettent en œuvre la stratégie marketing. Il repose principalement sur l'outil classique du marketing-mix des « 4 P » :

Product, Price, Place et Promotion. Les actions menées sur ces variables demandent à être adaptées aux spécificités des produits culturels et, dans le cas présent, aux spécificités du CNAR.

« Product » : définir le produit culturel

On appelle « produit » une offre tangible ou immatérielle proposée aux consommateurs. Le produit proposé par le CNAR doit être défini avec précision. Pour ce faire, un travail spécifique doit être mené sur les deux volets constitutifs du produit culturel : l'offre centrale et l'offre périphérique.

Ces deux volets se confondent de plus en plus dans les organisations culturelles. Il s'agit de proposer un produit global qui soit à la fois une expérience et un service pour les publics, double dimension cruciale de l'offre culturelle.

L'offre centrale comprend les œuvres culturelles, y compris leur sélection, programmation, exposition ou présentation. Le soutien à la création de spectacles arts de la rue constitue l'offre centrale du CNAR. La sélection des compagnies et l'accompagnement à la diffusion des spectacles créés en lien avec l'organisation culturelle constituent un facteur clef de positionnement. Le choix du directeur artistique sera déterminant pour la définition du produit culturel.

L'offre périphérique intègre les services d'équipement (facilities) : elle rend l'offre accessible et facilite l'expérience des consommateurs (confort, orientation, restauration, transport...). L'offre périphérique intègre également des services d'agrément (amenities) dont le but est de prolonger l'offre et l'expérience (services culturels annexes d'accompagnement et d'apprentissage, produits dérivés...).

L'offre périphérique du CNAR n'est pas encore définie. La segmentation stratégique a néanmoins permis d'identifier plusieurs éléments constitutifs de cette offre : la médiation, l'expertise, la sensibilisation et la formation des publics. L'étude des publics occupe une place majeure dans ce travail de définition.

« Place » : distribuer le produit culturel

« Distribuer » un produit culturel, c'est permettre au public d'accéder à une expérience de consommation dans un lieu dédié. La distribution du service culturel renvoie donc à la gestion du lieu : c'est là que l'expérience culturelle est délivrée aux publics.

Le projet d'aménagement de l'infrastructure mise à disposition par la Ville de Niort répond à cette nécessité. L'étude réalisée par Olivier Desjardins intègre la notion de lieu dédié. L'espace de répétition d'une capacité d'accueil de 100 personnes et le lieu d'assemblage d'une capacité de 500 personnes ont été pensés dans l'optique d'accueillir du public pour lui faire vivre une expérience de consommation en lien avec les arts de la rue.

Mais le projet du CNAR doit également intégrer l'organisation de la distribution du service par la prise en compte des éléments suivants :

- La gestion de la disponibilité temporelle du service, c'est-à-dire en adaptant les horaires et les jours d'ouverture aux attentes et comportements du public,
- La gestion de la disponibilité physique en renforçant la délocalisation de l'expérience culturelle pour toucher le public le plus large possible. Cela repose notamment sur le développement de l'accueil de résidences et de spectacles par les partenaires du CNAR présents en région,
- La gestion du personnel en contact avec le public, car celui-ci participe activement à la livraison de l'expérience culturelle et doit à ce titre être formé à la relation avec le public (qu'elle soit pédagogique, pratique, ludique),
- La gestion de l'environnement de service. L'expérience culturelle se déroule dans un cadre, un environnement physique qu'il convient d'adapter au positionnement général de l'organisation et de son projet artistique ainsi qu'aux caractéristiques des publics accueillis (design intérieur, couleur, musique, odeur, température de l'air...). La gestion de cet environnement peut logiquement bénéficier de la présence d'équipes artistiques qui pourront être associées à la mise en place du cadre et de l'environnement physique.

« Promotion » : communiquer

Le CNAR de Niort a initié plusieurs actions de communication. La construction d'un site Internet, la rédaction et l'envoi d'une Newsletter en constituent les deux éléments principaux :

- Le site internet présente les projets en cours, les réalisations du CNAR et fait le point sur la phase de préfiguration en mettant à disposition du public les documents relatifs à la construction de l'équipement.
- La Newsletter est diffusée auprès de 4500 personnes, dont les 1800 abonnés de la Scène Nationale de Niort.

Le CNAR bénéficie également d'un relais en communication de la part de la Mairie de Niort, de la Presse Quotidienne Régionale et des relais professionnels régionaux et nationaux.

Le développement de la structure impliquera la mise en œuvre d'une stratégie de communication en phase avec les enjeux. La communication fabrique et entretient la réputation du créateur ou des organisations artistiques et/ou culturelles auprès des tutelles (continuité des financements), de la profession dans son ensemble et notamment des pairs (coproductions), des prescripteurs (critiques, médias) et enfin des publics finaux. Elle véhicule le positionnement voulu, l'identité externe, la marque.

Un plan de communication devra être défini, déployant, en fonction des objectifs de communication, différents outils médias et hors médias : la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, l'e-marketing, l'événementiel, les relations publiques.

L'élaboration d'une stratégie nécessitera une réflexion préalable :

- Pourquoi ? Il s'agit de définir des objectifs clairs. Exemple : augmenter le niveau des subventions de 10 % et/ou augmenter la part de marché de 5 % (élargir le public). Pour une structure naissante comme le CNAR, l'objectif de notoriété peut constituer un point de départ pertinent,
- A qui ? La connaissance de la cible en termes de caractéristiques de public (âge, profession, public initié, public occasionnel, non-public, habitat...), de freins, de motivations et de besoins en information est primordiale pour la réussite de l'opération,
- Quoi ? Il faut énoncer le message qui sera véhiculé,
- Comment ? Il s'agit de définir les outils et les canaux qui viendront compléter les outils existants : communication publicitaire, marketing direct, relations publiques, relations avec la presse et les médias...
- Avec quels effets ? L'évaluation des retombées des actions de communication est une dimension à intégrer dès le lancement de la démarche.

Un travail sur l'identification des prescripteurs peut être intégré à ce niveau. L'importance de cette cible dans la stratégie de communication future de la structure ne doit pas être négligée. Le recrutement d'un chargé de communication devra permettre d'affiner la connaissance de ce segment et être intégré à part entière dans la stratégie de communication.

« Price » : financer le produit

Les besoins de financement du CNAR de Niort impliquent de dégager des ressources financières complémentaires aux ressources émanant des partenaires publics³⁸. La problématique financière consiste donc à déterminer les moyens d'augmenter les ressources propres en harmonie avec les missions de l'organisation culturelle.

La structuration d'une équipe constitue l'élément fondamental pour la mise en œuvre de la recherche de financements. Cette équipe peut se structurer autour de deux personnes : la première portera le projet artistique (direction artistique), la seconde s'emploiera par son travail de recherche, de suivi et de relance à faciliter la réalisation du partenariat.

Deux choix s'offrent au CNAR pour le choix de cette seconde personne :

- Recruter une personne pouvant entrer dans les critères des contrats aidés de type CAE / CUI. Cette personne aura l'avantage de représenter un coût salarial assez faible : cela diminue de fait la prise de risque financière. Le caractère précaire de ce mode de recrutement peut néanmoins s'avérer contre-productif à terme.

³⁸ Cf. chapitre I, p. 22

- Recruter une personne avec une formation de base adaptée, type master en management de projets culturels. Bien que susceptible d'être un investissement budgétaire plus conséquent, celle-ci sera directement opérationnelle et certainement plus efficace.

Une des grandes singularités qui émane du projet du CNAR de Niort est l'investissement des locaux de l'ancienne chamoiserie Boinot. L'appropriation d'un lieu aussi lourd de symbole pour l'industrie locale peut être mobilisateur pour le tissu économique local. L'espace disponible pourrait donc être exploité pour organiser des rencontres, des réceptions, des visites, des colloques et des séminaires.

Plusieurs pistes pourraient être envisagées, et notamment :

- L'accueil des assemblées générales annuelles de la CGPME, du MEDEF ou d'autres organisations patronales dans les bâtiments du CNAR,
- L'accueil de séminaires d'entreprises, de dîners ou de Conseils d'Administration des Clubs d'entreprises niortaises.

La mise en place d'une stratégie doit également passer par du lobbying. Au travers de ses activités, le CNAR doit permettre à ses partenaires publics et privés de se retrouver régulièrement. A ce niveau, la collaboration avec les élus est essentielle. Ils sont en effet de plus en plus sensibles à la question du mécénat : ils y voient l'opportunité de renforcer l'assise budgétaire des projets culturels des territoires dont ils ont la charge, ce qui peut contribuer à sécuriser leur propre apport.

Avec leur appui, le CNAR doit entrer dans un cercle relationnel du monde économique. Il doit orienter son « tropisme réticulaire » vers des acteurs qui auront le potentiel de mobiliser des ressources humaines, marchandes et financières. Pour identifier ces entreprises, il faut mener une veille sur l'actualité économique. Cette veille peut notamment se baser sur :

- L'annuaire du Club des entrepreneurs du Niortais, édité chaque année,
- La presse économique locale comme Le Petit économiste,
- Les pages économiques de la presse locale,
- Les newsletters des chambres consulaires,
- Le magazine de liaison du Medef des Deux-Sèvres : *L'entreprise en action*,
- Les sites web des clubs d'entreprises et des syndicats locaux.

Un outil Web 2.0 comme netvibes peut être un outil efficace pour faciliter le regroupement de toutes ces informations. Par la captation de Flux RSS, cette plate-forme permet de synthétiser l'ensemble des sources afin de gagner du temps.

Fig. 15 – Les éléments du marketing-mix

	Atouts	Faiblesses	Préconisations	Objectifs
Produit	- Eléments constitutifs de l'offre centrale et de l'offre périphérique bien identifiés - Positionnement du produit par le genre (arts de la rue) et par la marque (Boinot)	- Pas d'offre culturelle globale - Pas d'orientation artistique clairement identifiée	- Recrutement d'un directeur artistique et définition de l'offre centrale - Recrutement d'un médiateur, étude des publics et définition de l'offre périphérique	- Définir le positionnement artistique de la structure - Définir une offre périphérique adaptée aux attentes et aux comportements des publics
Distribution	- Lieu dédié - Prise en compte du public dans l'étude Desjardins - Réseau de partenaires permettant la diffusion de spectacles en région	Bâtiment non opérationnel	- Rendre l'infrastructure opérationnelle - Adapter les horaires aux attentes et comportements des publics - Recruter et former le personnel d'accueil - Adapter l'environnement immédiat à l'expérience culturelle proposée	Assurer la distribution optimale du produit culturel
Promotion	- Utilisation de la marque Boinot - Site Internet - Newsletter - Relais de communication (institutions, PQR)	- Pas de stratégie de communication clairement définie - Prescripteurs mal connus	- Recrutement d'un chargé de communication - Elaboration d'un plan de communication adapté	- Développer la notoriété de la structure - Toucher les publics cibles
Prix	Ressources financières émanant de partenaires publics	Besoins de financement importants pour garantir le développement de la structure	- Recrutement spécifique (CAE, CUI ou Master) - Exploitation du lieu (conférences, séminaires) - Associer les élus - Veille économique (outils web 2.0)	- Intégrer le tissu économique local - Mobiliser des financements privés

Conclusion

En dépit d'un environnement complexe, la mission de préfiguration du Centre National des Arts de la Rue de Niort a su poser des bases solides pour favoriser l'émergence d'une organisation au projet culturel ambitieux.

L'analyse stratégique conduite dans le cadre de ce mémoire s'est appliquée à cerner le projet dans toutes ses composantes, à identifier ses forces et ses faiblesses. Les préconisations marketing ont tenté d'esquisser quelques pistes de travail dans l'objectif de préparer au mieux le déploiement futur de l'organisation.

Ces préconisations ne pèseront cependant pas lourd face aux décisions de tutelles soumises à des pressions réglementaires et économiques fortes qui contraignent de plus en plus leurs choix.

Malgré ces écueils, le CNAR semble en bonne voie pour devenir un nouvel acteur de poids dans la structuration, la défense et la promotion des arts dans l'espace public. La structure peut compter sur l'engagement des acteurs d'un secteur où l'attachement à des valeurs artistiques, humaines et sociales est à même de surmonter tous les obstacles.

Bibliographie

Bourgeon-Renault D. (2009), Marketing de l'art et de la culture, DUNOD, Paris

Colbert F. (2000), Le marketing des arts et de la culture, Gaëtan Morin éditeur, Montréal-Paris, 2eme édition

Lambin J.-J., Chumpitaz R., de Moerloose C. (2005), Marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, Paris, 6^e édition

Van Laethem N., Body L. (2004), Le Plan marketing, DUNOD, Paris

Armstrong G., Kotler P. (2007), Principes de marketing, PEARSON, 8e édition

Webographie

Site du CNAR de Niort

www.usines-boinot.fr

Site sur le management culturel

www.managementculturel.com

Site de l'Agence Régionale du Spectacle Vivant (ARSV)

www.arsv.fr

Site de l'INSEE

www.insee.fr

Site sur la révision générale des politiques publiques

www.fonction-publique.gouv.fr

Annexes

Liste des sources documentaires

- Cahier des charges du Centre national des arts de la rue, Mission de préfiguration, novembre 2008
- Bilan d'activité 2009, Mission de préfiguration, décembre 2009
- Projet d'activité 2010, Mission de préfiguration, décembre 2009
- Aménagement et équipement du CNAR de Niort, Etude d'Olivier Desjardins, janvier 2010
- Boinot, une mémoire à fleur de peau, rapport de stage, Gabriel Guédon, février 2010
- Document de travail pour la définition de la structuration opérationnelle du Centre national des arts de la rue de Niort, Mission de préfiguration, mai 2010
- Recommandations pour une politique de partenariats, Etude de l'agence Lizarine, juillet 2010

Liste des entretiens

- Axel Morel, chargé de mission au Conseil Régional Poitou-Charentes, le 23 août 2010
- Pascal Duforestel, 1^{er} adjoint à la mairie de Niort et conseiller régional en charge des affaires culturelles, le 24 août 2010
- Nicolas Marjault, adjoint aux affaires culturelles à la mairie de Niort, le 25 août 2010
- Bernard Bonnet, directeur de la Scène Nationale de Niort, le 10 septembre 2010

Liste des articles de journaux et de revues spécialisées

- « Baisse des budgets, les artistes déshabillés » dans *Libération* du 10 avril 2010
- « Coup de froid sur les budgets culturels » dans *La Croix* du 9 mai 2010
- « Le spectacle vivant manifeste pour protester contre la baisse des subventions publiques » dans *le Point* du 17 juin 2010
- « Des manifestants défendent le budget de la culture » dans *les Inrockuptibles* du 19 juillet 2010
- « Les associations d'élus affichent leur unité » dans *la Gazette des communes* du 26 juillet 2010
- « La rentrée s'annonce mouvementée » dans *la Gazette des communes* du 9 août 2010

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS	3
RESUME	4
INTRODUCTION	5
PARTIE I – LE PROJET ET LE CADRE D'ANALYSE	6
Chapitre I – Le Centre National des Arts de la Rue de Niort	6
Section 1 – Structuration de l'offre arts de la rue	6
Section 2 - Historique du projet	7
Section 3 – Mise en place d'une mission de préfiguration	8
Chapitre II – Cadre de l'analyse : le marketing des arts et de la culture	10
Section 1 – Objectifs	10
Section 2 – Outils	11
<i>La connaissance des publics</i>	11
<i>Définition d'une stratégie marketing</i>	11
<i>Phase action</i>	12
<i>Contrôle</i>	12
Section 3 – Une approche en mode projet	
PARTIE II – PRESENTATION ANALYTIQUE DU PROJET	14
Chapitre I – Analyse interne du projet	14
Section 1 – Le projet culturel	14
<i>Le soutien à la création</i>	14
<i>La médiation entre démarches artistiques, populations et territoires</i>	15
<i>La reconnaissance et la qualification des arts de la rue</i>	16
Section 2 – Les ressources au service du projet	18
<i>Les ressources organisationnelles</i>	18
<i>Les ressources financières</i>	21
<i>Les ressources humaines</i>	24
<i>Les ressources marketing</i>	24
Chapitre II – Analyse externe	26
Section 1 – Le macro-environnement	26
<i>L'environnement politico-réglementaire</i>	26
<i>L'environnement économique</i>	27
<i>L'environnement local</i>	28
Section 2 – Les partenaires	29
<i>Les partenaires du premier cercle</i>	29
<i>Les partenaires du deuxième cercle</i>	32
<i>Les partenaires potentiels</i>	32
Section 3 – La demande	33

Section 4 – L’environnement concurrentiel	34
PARTIE III – DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PRECONISATIONS MARKETING	36
Chapitre I – Formulation du diagnostic	36
Section 1 – Diagramme SWOT	36
Section 2 – Segmentation stratégique	38
Chapitre II – Préconisations stratégiques et marketing	41
Section 1 – Identifier les cibles	41
Section 2 – Définir le positionnement du CNAR	42
Section 3 – Adapter les éléments du marketing-mix	42
« <i>Product</i> » : définir le produit culturel	43
« <i>Place</i> » : distribuer le produit culturel	43
« <i>Promotion</i> » : communiquer	44
« <i>Price</i> » : financer le produit	45
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE	49
ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	51