



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SAS FRANCOFOLIES

(Département de la Charente-Maritime)

Exercices 2017 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 20 janvier 2023.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	7
ÉLÉMENTS DE PROCÉDURE.....	8
1 LES FRANCOFOLIES, UN FESTIVAL EN JUILLET MAIS AUSSI D'AUTRES MISSIONS CONDUITES TOUT AU LONG DE L'ANNÉE.....	9
1.1 La genèse des Francofolies.....	9
1.2 Les faits marquants et les chiffres clés du festival de 2017 à 2022.....	9
1.3 Un festival au-delà des seuls concerts.....	10
1.3.1 Le festival des Francofolies de La Rochelle : les concerts	10
1.3.2 Le « Café Pollen », rencontres des professionnels.....	11
1.3.3 « La Maison des Francofolies », rencontres autour de la chanson pendant le festival.....	11
1.3.4 « Le village Francocéan », lieu d'apprentissage écocitoyen pendant le festival	11
1.4 Trois autres missions, « Francos éduc », « Francos demain » et la promotion de la francophonie à l'étranger	12
2 LA GOUVERNANCE DE LA SAS FRANCOFOLIES : OBJECTIFS, STATUTS, ORGANISATION ET PARTENAIRES	13
2.1 Une pluralité d'objectifs dont celui cardinal de l'ancrage territorial	13
2.1.1 Quatre objectifs culturels : le soutien à la scène émergente, l'éducation artistique, la solidarité et l'inclusivité pour tous les publics et la francophonie	13
2.1.2 Un nouvel objectif qui s'affirme : le développement durable.....	14
2.1.2.1 Une démarche environnementale du festival dès 2010 : la réalisation d'un bilan carbone	14
2.1.2.2 L'adhésion des Francofolies à la charte environnementale de la ville de La Rochelle	15
2.1.2.3 La certification ISO 20121 sur le développement durable obtenue en 2021	16
2.1.3 La nécessité de suivre des objectifs chiffrés dans le « cadre objectif » défini par la SAS pour 2030.....	16
2.2 Un statut juridique compatible avec l'octroi de subventions publiques.....	18
2.3 Des statuts à mettre à jour	18
2.3.1 La structure juridique du festival des Francofolies dans le paysage des festivals de musiques actuelles en Nouvelle-Aquitaine.....	18
2.3.2 L'objet social et la mise à jour statutaire du 19 juin 2019	19
2.3.3 Les instances de gouvernance, la direction générale et les réunions des assemblées générales	21
2.4 L'organisation de la SAS	21
2.4.1 Le fonctionnement des services et les moyens humains de la société.....	21

2.4.2 Une gestion des ressources humaines active : « labos », newsletters dédiées aux équipes et bilan de synthèse annuel.....	23
2.5 Les relations avec les partenaires publics et privés	24
2.5.1 Les partenaires publics : État, région, département et ville	24
2.5.1.1 Le soutien financier important des collectivités publiques : de trop nombreuses conventions et avenants.....	24
2.5.1.2 Des conventions signées avec les collectivités publiques sans objectifs chiffrés	26
2.5.2 Le réseau de 300 partenaires privés sponsors établi par la SAS	29
2.5.3 Les relations existantes avec la filiale de C2G en charge du Printemps de Bourges.....	30
2.6 Une gouvernance à éclairer sur l'impact économique des Francofolies, dont l'évaluation est à réactualiser	30
3 UNE ORGANISATION DU FESTIVAL TOUT AU LONG DE L'ANNÉE AVEC LE SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES.....	33
3.1 Une programmation se préparant tout au long de l'année.....	33
3.2 Les actions de communication	34
3.3 L'organisation logistique du festival	34
3.3.1 Le règlement intérieur des Francofolies	34
3.3.2 L'encadrement de l'équipe d'accueil et l'organisation du transport et de l'hébergement des artistes	35
3.3.3 La collaboration pour la gestion des déchets avec l'association Aremacs.....	35
3.4 L'accompagnement opérationnel du festival par les collectivités et l'État.....	36
3.4.1 Les équipements et les locaux du festival mis à disposition par les collectivités.....	36
3.4.2 L'organisation de la sécurité coordonnée par les services de l'État.....	37
3.5 Les autres relations de la SAS Francofolies	39
3.5.1 Les relations avec les « tourneurs »	39
3.5.2 Les relations avec les acteurs locaux d'intérêt général	39
3.5.3 Le développement du « off » des Francofolies et les relations avec l'association organisatrice	40
4 « FRANCOS DEMAIN » : LES POLITIQUES PUBLIQUES CULTURELLES MISES EN ŒUVRE PAR LA SAS FRANCOFOLIES	40
4.1 Une politique des publics intégrant accessibilité tarifaire et inclusivité	42
4.1.1 La fréquentation du festival des Francofolies : une évolution très positive	42
4.1.1.1 Une stabilité de la fréquentation pour les Francofolies de 2017 à 2021 hors pandémie	42
4.1.1.2 Une année 2022 très positive pour les Francofolies dans un contexte de recul global pour les festivals de musiques actuelles	43
4.1.2 La politique des publics des Francofolies	44
4.1.2.1 Les questionnaires d'identification de la typologie des publics et de satisfaction.....	44
4.1.2.2 Les enquêtes de satisfaction à compléter d'un bilan à suivre	45

4.1.3 La politique tarifaire, la billetterie et la politique inclusive des publics	46
4.1.3.1 La priorité donnée à l'accessibilité tarifaire	46
4.1.3.2 Les actions vis-à-vis des publics empêchés.....	47
4.1.3.3 L'utilisation du pass-culture pour développer l'accessibilité aux jeunes	48
4.1.3.4 L'organisation de la billetterie assurée par un prestataire de services : LA 440 et son bilan	48
4.2 La démocratisation culturelle mis en œuvre par « Francos éduc » <i>via</i> l'éducation artistique et culturelle (l'ÉAC) et la médiation culturelle	49
4.2.1 La prise en charge des actions de l'ÉAC par le pôle de ressources pour l'éducation artistique et culturelle (PRÉAC)	49
4.2.1.1 Les stages organisés dans le cadre du PRÉAC	50
4.2.1.2 L'évolution du dispositif PRÉAC avec le nouveau rôle de l'institut national supérieur de l'éducation artistique et culturelle (Inséac)	51
4.2.2 Les actions vis-à-vis des enseignants	51
4.2.3 Les actions d'ÉAC locales accompagnant l'organisation des Francofolies à destination des jeunes scolarisés	52
4.2.3.1 Le programme « Classes chanson »	52
4.2.3.2 L'opération annuelle « Paroles de Lycéens »	53
4.2.4 Le récapitulatif du programme 2017-2021 des actions de médiation d'enseignement artistique et culturel des Francofolies	53
4.2.5 La médiation culturelle tout public : le dispositif « Quartier Libre » dans le cadre de l'opération nationale les « Étés culturels » du ministère de la culture	55
4.3 Le Chantier des Francos - soutien à la scène émergente : politique culturelle d'aide à la création tout au long de l'année.....	56
4.4 Les Francofolies levier pour la Francophonie : le rayonnement international du festival	59
4.4.1 La création du Label Francofolies et la conclusion de contrats de franchise avec des festivals étrangers.....	59
4.4.2 La création de l'association « La Confédération des Francofolies »	60
5 UN « MODELE ECONOMIQUE » BENEFICIANT DE 40 ANS D'EXPERIENCE DONT LA VIABILITE REPOSE SUR LA CAPACITE A MOBILISER DES PARTENARIATS PRIVES	61
5.1 Le modèle économique du festival marqué par le poids des charges artistiques.....	61
5.1.1 La question du calcul de la marge artistique et du disponible artistique : le rôle essentiel des recettes liées aux partenariats privés	61
5.1.2 L'évolution des charges artistiques	63
5.2 Le modèle économique des Francofolies dégage un équilibre financier légèrement bénéficiaire hors crise sanitaire	64
5.2.1.1 Une évolution des ressources publiques entre 2016 et 2021 largement marquée par la crise sanitaire	64
5.2.1.2 Les ressources propres correspondant en 2019 à plus du triple des subventions publiques	65
5.2.2 L'évolution des charges	66
5.2.2.1 Des charges maîtrisées sur la période sous revue	66

5.2.2.2 La refacturation des prestations de services croisées avec la « maison mère » C2G	67
5.2.3 La variation des résultats nets de 2012 à 2021	68
5.3 Un haut de bilan un peu plus fragile à compter de 2020	69
5.3.1 Un équilibre bilanciel satisfaisant	70
5.3.2 Des capitaux propres à un niveau élevé jusqu'en 2020	71
5.3.3 Une distribution exceptionnelle d'une partie de son report à nouveau opérée en 2020 pour alimenter un fonds de garantie	72
5.3.4 L'indépendance financière s'amoindrit du fait du ratio fonds propre sur emprunts	73
5.4 L'organisation comptable et financière de la société	74
5.4.1 Les services comptables et financiers et leurs supports logiciels.....	74
5.4.2 Le contrôle de gestion et la comptabilité analytique : axe de progression	75
ANNEXES.....	77
Annexe n° 1. Les documents cadres élaborés par le ministère de la culture en 2018 pour mieux encadrer l'accompagnement financier des structures festivales.....	78
Annexe n° 2. Extrait du rapport de la Haute autorité de la concurrence sur les bouleversements subis par l'industrie musicale.....	81
Annexe n° 3. Orientations de la certification ISO 20121 du rapport 2022	83
Annexe n° 4. Lieux mis à disposition par les collectivités et partenaires	85
Annexe n° 5. Liste des abréviations	86

SYNTHÈSE

Un festival au fort rayonnement, précurseur en termes d'objectifs poursuivis, piloté par un opérateur atypique, une société par actions simplifiée

Les Francfolies est un des plus anciens festivals français. Il rassemble chaque année à La Rochelle environ 130 000 festivaliers (hors contexte pandémique) pour cinq jours à la mi-juillet. Ce festival s'est doté de nombreux objectifs, et ce avant même l'élaboration récente de convention-cadres dans ce sens par le ministère de la culture. Ceux-ci recouvrent à la fois l'ancrage territorial, le soutien des artistes, la solidarité et le développement durable.

Il se caractérise également par une offre qui dépasse les seuls concerts puisqu'il propose de nombreuses rencontres autour de la chanson tout au long de sa durée. Son impact économique, dont l'étude doit être actualisée, est amplifié par le choix de ne pas recourir au bénévolat, mais de créer des emplois saisonniers. Une démarche de développement durable est encadrée par l'obtention d'une certification ISO 20121, dont certaines des préconisations doivent encore être mises en œuvre. Le recours à une association de gestion des déchets avec pour objectif de limiter les impacts environnementaux fait partie des bonnes pratiques des Francfolies. De plus, le festival est l'inspirateur d'autres festivals à l'étranger dans une optique de promotion de la francophonie.

L'organisation de ce festival reste atypique en Nouvelle-Aquitaine car seuls trois des 259 festivals de musiques actuelles qui s'y déroulent ont pour opérateur une société par actions simplifiée.

De nombreux partenariats, notamment publics, à éclairer par des objectifs chiffrés

L'équilibre de la société organisatrice repose sur un réseau de 300 partenaires privés soutenant le festival, ainsi que sur l'accompagnement des différents niveaux de collectivités publiques. Ces dernières consentent environ 1,5 M€ de subventions annuelles, hors aides attribuées au titre de la pandémie en 2020 et 2021. Le bon déroulement du festival s'appuie aussi sur l'accompagnement opérationnel des collectivités, notamment la mise à disposition de locaux. L'organisation de la sécurité coordonnée par les services de l'État a pris une importance croissante, notamment financière, depuis 2015. Le premier axe de perfectionnement de l'accompagnement public réside dans la passation de conventions pluriannuelles, dont seule une vient d'être signée avec la ville de La Rochelle et, dans un second temps, par une convention multipartenaires. De même, les objectifs posés par les Francfolies gagneraient à être assortis d'indicateurs cibles chiffrés inscrits dans les conventions.

Un festival moteur dans l'émergence de nouveaux talents et investi dans l'éducation artistique et culturelle

Les Francfolies, hors contexte de pandémie, confirment leur succès en termes de fréquentation avec une 39^e édition (2022) à guichet complet. Une attention toute particulière est

apportée à la satisfaction des différents publics, dont la mesure passe par la formalisation de bilans résultant d'enquêtes, dont celle effectuée en 2022, ce qui constitue un progrès notable. La politique tarifaire privilégie l'accessibilité, notamment vis-à-vis des jeunes par l'utilisation du pass-culture.

Le festival se caractérise par sa très forte implication dans le soutien de la scène émergente avec l'accompagnement chaque année d'une quinzaine d'artistes par le « Chantier des Francofolies ». Il a produit nombre de grands noms de la scène française actuelle.

Tout au long de l'année également, les équipes des Francofolies sont dédiées à de nombreuses actions en faveur de l'éducation artistique et culturelle, que ce soit par les conceptions de supports pour les enseignants ou par des interventions dans les écoles.

Un modèle économique viable reposant à la fois sur des fonds publics et sur les contributions de partenaires privés

Le festival assure l'équilibre de ses comptes, avec des charges maîtrisées, même si les charges artistiques suivent une tendance à l'augmentation. Les excédents perçus sur les concerts, les subventions et les recettes extra-commerciales permettent de financer le soutien de la scène émergente et les opérations d'éducation artistique et culturelle. Ses ressources propres sont en moyenne (hors pandémie) de 4,5 M€. Les résultats toujours positifs jusqu'en 2019 ont été déficitaires en 2020 et 2021 mais l'année 2022 offre de bonnes perspectives. Le report à nouveau favorable jusqu'en 2019 a dû être mis à contribution, en 2020, de façon importante, induisant une baisse des capitaux propres, pour constituer une réserve afin d'anticiper des contextes semblables à celui de la pandémie.

Le coût réel de chacune des missions pourrait toutefois être précisé par la ventilation des frais de structure.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : réactualiser le bilan carbone vieux de plus de 10 ans.

[En cours de mise en œuvre]

Recommandation n° 2. : compléter le « cadre objectif » des Francofolies pour 2030 en généralisant la fixation d'objectifs cibles chiffrés afin de mieux apprécier la progression de leur mise en œuvre.

[Non mise en œuvre]

Recommandation n° 3. : se rapprocher des financeurs publics pour remplacer la convention financière annuelle par une convention pluriannuelle d'objectifs.

[En cours de mise en œuvre]

Recommandation n° 4. : se rapprocher des financeurs publics pour étudier la mise en place d'une convention multipartenaire.

[En cours de mise en œuvre]

Recommandation n° 5. : fixer des objectifs mesurables assortis d'indicateurs chiffrés à intégrer dans les conventions de financement avec les partenaires publics.

[Non mise en œuvre]

Recommandation n° 6. : engager avec les structures locales publiques et privées (office de tourisme, syndicat hôteliers) la réalisation d'une évaluation actualisée fiable et robuste des impacts économiques du festival des Francofolies.

[En cours de mise en œuvre]

Recommandation n° 7. : progresser dans la réalisation des enquêtes de satisfaction (taux de retour voire échantillonnage), les exploiter plus complètement par un bilan formalisé et un plan d'action en découlant.

[Mise en œuvre]

Recommandation n° 8. : définir des clés de répartition analytique pour ventiler les frais de structure entre le festival, l'éducation artistique et culturelle et le soutien de la scène émergente.

[Non mise en œuvre]

ÉLÉMENTS DE PROCÉDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de la société par actions simplifiée (SAS) Francofolies depuis 2017 a été effectué dans le cadre du programme 2022 de la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine et d'une enquête nationale menée par la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes sur le spectacle vivant.

La compétence de la chambre repose sur l'article L. 211-8 du code des juridictions financières (CJF), aux termes duquel « *la chambre régionale des comptes peut contrôler les organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales, les établissements publics locaux ou les autres organismes relevant de sa compétence apportent un concours financier supérieur à 1 500 euros [...]* ». Le ministère public près la chambre a rendu en ce sens un avis n° 2022-06 daté du 11 mars 2022, relatif à l'engagement du présent contrôle, conformément aux dispositions de l'article R. 243-2 du CJF.

Les comptes 2017 à 2021 ont été approuvés par l'assemblée générale de la SAS.

L'ouverture du contrôle a été notifiée à Monsieur Gérard Pont, président de la SAS Francofolies, par lettre du 21 mars 2022, réceptionnée le 11 avril 2022. Un entretien de début de contrôle s'est déroulé, le 4 mai 2022, avec le président au siège de la société.

L'entretien de fin d'instruction, prévu par l'article L. 243-1 du CJF, a eu lieu le 22 juillet 2022, avec Monsieur Gérard Pont.

Lors de la séance du 8 septembre 2022, la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine a formulé les observations provisoires, adressées à M. Pons, représentant légal de la SAS, auxquelles il a répondu le 19 décembre 2022. Des extraits avaient également été envoyés à la société C2G et l'association organisant le festival « Off ». Après examen des réponses produites, la chambre régionale des comptes a arrêté les observations définitives figurant dans le présent rapport lors de sa séance du 20 janvier 2023.

1 LES FRANCOFOLIES, UN FESTIVAL EN JUILLET MAIS AUSSI D'AUTRES MISSIONS CONDUITES TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

1.1 La genèse des Francofolies

Créé en 1985 par l'homme de radio Jean-Louis Foulquier (1943-2013), le festival des Francofolies de La Rochelle s'affirme comme le festival de la scène francophone avec une identité et ligne éditoriale singulières conférant à ce festival une place particulière dans le paysage des festivals français.

La société « Francofolies » a été créée, le 21 mai 1987, sous forme de société anonyme à responsabilité limitée (SARL) par Jean-Louis Foulquier. La structure a été transformée en société par actions simplifiée (SAS) le 28 juin 2004. En décembre 2004, Jean-Louis Foulquier propose au fondateur de Morgane¹, Gérard Pont, en raison notamment de la connaissance de ce dernier du secteur de la production de spectacles vivants, la reprise du festival des Francofolies de La Rochelle et de l'ensemble de ses activités (« Chantier des Francofolies » et dispositifs d'éducation artistique et culturelle).

Rachetée en 2007 par la société C2G (également propriétaire du « Printemps de Bourges »), la SAS Francofolies n'a cessé depuis d' étoffer le Chantier des Francofolies. Ce dispositif est devenu, depuis 2010, un pourvoyeur important de la programmation, la quasi-totalité des formations sélectionnées dans ce cadre se retrouvant à l'affiche du festival.

1.2 Les faits marquants et les chiffres clés du festival de 2017 à 2022

En 2020, en raison de la crise sanitaire, le festival des Francofolies a été annulé et reporté et adapté en 2021. De nombreuses alternatives ont été mises en place notamment, pour faire vivre l'événement dès l'été. A été prévue en partenariat avec un cinéma rochelais la mise en ligne des films patrimoniaux chaque soir du festival, avec des invités, des cinéastes ou des critiques pour les commenter. À l'automne, ont été organisés des ciné-concerts à la salle de spectacle « La Sirène » et à la Maison de l'étudiant. De plus, le festival s'est réinventé en festival itinérant, dans la ville.

En 2022, à l'occasion de leur 39^e édition, les Francofolies se déploient sur une dizaine de lieux, avec 87 concerts et 25 « Folles rencontres », présentées plus en détail *infra*. Six formats sont proposés, dont quatre formats déjà présents que sont « Les Francos Stories », « J'ai la mémoire qui chante », « Les balades chantées », « Village Francocéan » ; et deux nouveaux formats que sont « Ce que la chanson dit de nous » et « Les Folies littéraires ». Pour la première année sont mis en place les « billets suspendus »².

¹ Groupe indépendant qui réunit plusieurs filiales de production audiovisuelle.

² Le billet suspendu est un geste solidaire qui permet de participer à l'achat d'un billet pour une personne qui n'a pas les moyens de se l'offrir.

Les chiffres clés du festival depuis 2017 ont évolué comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1 : évolution des chiffres-clés du festival

	2017	2018	2019	2020	2021
Scènes	6	10	11	4	10
Nombre de festivaliers	130 000	150 000	150 000	5 000	60 000
Nombre de concerts	78	81	94	27	75
Nombre de billets de concert vendus	63 974	59 524	63 908	5 000	32 618
Jeunes artistes	62 %	53 %	54 %	90 %	60 %
Nombre de pro musique	598	427	463	NC	355
Media accrédités	353	319	297	NC	185
Twitter	200 600	304 200	190 083	NC	182 000
Facebook			103 198	NC	114 000
Instagram			22 000	NC	32 800

Source : SAS Francofolies

1.3 Un festival au-delà des seuls concerts

Artistiquement, les Francofolies cultivent leur différence, notamment par des rendez-vous autour de la chanson. Ainsi, depuis huit ans, est développée en parallèle de la programmation des six scènes de concerts du festival, une programmation de rencontres mettant en résonance la musique avec d'autres disciplines artistiques, donnant la parole aux artistes, ou à des personnalités sur le lien qu'elles entretiennent avec la musique.

Les Francofolies se déploient sur douze lieux de la ville avec une grande diversité de capacité d'accueil, du jardin Bobinec aux salles plus intimistes de La Coursive. Les Francofolies proposent donc aux festivaliers professionnels et particuliers une offre artistique qui va au-delà de la musique. Au travers des documentaires, films, livres, débats, dégustations culinaires, *master-class*³, le festival propose de venir écouter, découvrir, regarder, faire, partager de la musique.

1.3.1 Le festival des Francofolies de La Rochelle : les concerts

Le festival des Francofolies se déroule sur cinq jours, autour du 14 juillet. Sa programmation donne part à la découverte (chaque année 60 % de la programmation voit des artistes venir pour la première fois). Les concerts, au nombre de 87 en 2022, se déroulent sur six scènes⁴ auxquelles s'ajoute la grande scène du festival.

³ Classe de musique donnée par un artiste reconnu.

⁴ La scène « Jean-Louis Foulquier », la « Coursive » scène nationale de La Rochelle, la « Sirène » salle de musiques actuelles de l'agglomération de La Rochelle, l'église Notre-Dame, le jardin Bobinec et dans les sites rochelais du Centre des monuments nationaux.

Ce festival est plafonné en termes de public accueilli en raison du lieu choisi pour la grande scène du festival. En effet, la topographie de la scène « Saint-Jean d'Acre » est limitée par les remparts de La Rochelle et interdit le rassemblement de plus de 12 000 personnes. À titre de comparaison, le festival Garorock (Marmande) compte 45 000 personnes par jour, les Eurockéennes (Belfort) 60 000 personnes en 2022.

1.3.2 Le « Café Pollen », rencontres des professionnels

Pour réunir le public des professionnels de la filière musicale, le Café Pollen⁵, itinérant, a été créé en 2016, dédié à des conférences et ateliers. Plus de dix rendez-vous proposés, 250 professionnels présents ont été accueillis durant les Francofolies 2022.

1.3.3 « La Maison des Francofolies », rencontres autour de la chanson pendant le festival

Créée en 2017, la Maison des Francofolies offre à tous les festivaliers un lieu éphémère d'échange et de partage autour de la chanson. Les Francofolies ont développé ces dernières années, des formats de rencontres permettant de mettre à l'honneur la chanson par les liens qu'elle entretient avec les autres arts ou avec la société. La Maison des Francofolies programme :

- chaque jour une rencontre intitulée « **Ce que dit la chanson de nous** » en complément du numéro du journal « le 1 » spécial Francofolies, ainsi que des ateliers de pratique artistique ;
- **les Folies littéraires**, petites biographies chantées de personnalités inattendues, et *master-class* où auteurs, écrivains, critiques, journalistes et festivaliers se retrouvent pour des débats littéraires et musicaux ;
- **les Francos Stories**, tous les matins avec la projection d'un film documentaire suivie d'une rencontre avec l'équipe du film ;
- **j'ai la mémoire qui chante** : des personnalités viennent dévoiler les chansons qui ont marquées leur vie (François Hollande, Michel Houellebecq, Fanny Ardant et Jean Teulé, Édouard Philippe etc.) ;
- **les Folies gourmandes** : les chefs rochelais proposent dans leurs restaurants les plats préférés des artistes de la programmation ;
- **les balades chantées** : associent musique et patrimoine. L'idée est double : partir à la découverte des particularités architecturales et redécouvrir la ville tout en profitant de respirations sonores en acoustique proposées par les artistes de la sélection du Chantier des Francofolies.

1.3.4 « Le village Francocéan », lieu d'apprentissage écocitoyen pendant le festival

Selon la SAS Francofolies, pour permettre un meilleur impact environnemental sur le territoire, la démarche collaborative avec la mobilisation d'autres acteurs du territoire est

⁵ Jean-Louis Foulquier a animé en particulier l'émission « Pollen » sur France Inter.

indispensable. Afin d'impulser cette démarche, avec le soutien de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Nouvelle-Aquitaine, elle a contribué à la création ou à la participation de cercles de réflexion et d'échange.

Créé en 2019, « Le village Francocéan » est un village écocitoyen monté durant le festival, axé sur la préservation de l'océan et engagé dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les festivaliers sont invités à prendre conscience que l'eau et l'océan sont des sources d'inspiration artistique, et surtout une ressource précieuse à préserver ensemble. Durant cinq jours, un programme d'ateliers, de conférences scientifiques, de baptêmes nautiques et de surprises, est imaginé et animé avec une quinzaine d'acteurs locaux et nationaux. C'est un lieu de découverte autour de la musique, de l'homme et de son environnement. Avec le concours d'une quinzaine d'association de sensibilisation, un programme de partage de connaissances pour réaliser des produits zéro déchets ou pour une alimentation plus durable est déployé. C'est aussi un espace dédié à l'innovation douce en cohérence avec le projet de « Territoire Zéro Carbone » de l'agglomération rochelaise.

Depuis 2021, des dispositifs de prévention des risques, d'écoute, d'information et d'échange autour de la santé y ont été déployés.

1.4 Trois autres missions, « Francos éduc », « Francos demain » et la promotion de la francophonie à l'étranger

Si le festival est le pivot du projet des Francofolies, la SAS a créé une appellation parallèle « Francos demain » qui abrite toutes les autres missions hors festival, directement assumées par elle :

- « Francos éduc » : un programme d'éducation artistique et culturelle qui tout au long de l'année permet la formation des enseignants, de nombreuses actions à destination des jeunes scolarisés et la création de support d'éducation artistique autour de la chanson. Ce programme vient d'être enrichi par des actions de médiation culturelle à destination des quartiers sur toute la France ;
- « le chantier des Francofolies », contribution de l'opérateur du festival au soutien de la scène émergente : il permet de former chaque année une promotion d'une quinzaine d'artistes et d'espoir de la chanson ;
- le rayonnement de la chanson francophone dans le monde : les Francofolies jouent un rôle d'animation du réseau des festivals à l'étranger qui ont acquis une licence d'utilisation de la marque Francofolies, désormais regroupés au sein d'une « confédération ».

Ces trois missions se cumulent à une vocation sociale et environnementale du festival où un accent spécifique est mis sur l'accessibilité tarifaire et une politique inclusive des publics.

C'est l'ensemble de ses missions qui fait jouer à la SAS un rôle important dans la mise en œuvre de politiques publiques culturelles. Celles-ci sont présentées en détail dans la partie 4.

2 LA GOUVERNANCE DE LA SAS FRANCOFOLIES : OBJECTIFS, STATUTS, ORGANISATION ET PARTENAIRES

2.1 Une pluralité d'objectifs dont celui cardinal de l'ancrage territorial

En avance sur la formalisation d'objectifs culturels et sociétaux en 2018 (voir annexe 1) par le ministère de la culture, les Francofolies les avaient déjà faits leurs – même s'il reste encore à progresser vers une quantification chiffrée précise. En effet, ils étaient déjà intégrés dans les conventions avec la ville de La Rochelle.

Le document « Rassembler, valoriser, faire émerger les Francofolies » de la saison 2021-2022 énonce les principaux objectifs de la SAS, à savoir le soutien des artistes, l'éducation artistique et culturelle, la solidarité, le rayonnement international et l'ancrage territorial. À celui-ci se rajoute les actions mises en œuvre pour le développement durable notamment dans le cadre de la charte de la ville de La Rochelle de 2011.

L'ancrage territorial du festival est un objectif pivot des Francofolies puisque c'est à partir de lui que s'ordonnent les autres objectifs. Les Francofolies soulignent, dans leur bilan 2022, leur volonté de « *défendre et contribuer à la protection du territoire rochelais, notamment en sensibilisant et en mobilisant les publics, les artistes, les partenaires et les prestataires* ». Autre spécificité du festival, soucieuse de soutenir l'emploi et les métiers du spectacle vivant, sa direction a fait le choix de ne pas recourir aux bénévoles et crée donc 300 emplois locaux saisonniers chaque année.

2.1.1 Quatre objectifs culturels : le soutien à la scène émergente, l'éducation artistique, la solidarité et l'inclusivité pour tous les publics et la francophonie

La découverte de jeunes artistes est un enjeu majeur du festival : depuis plus de 20 ans, la SAS soutient les jeunes artistes. Les Francofolies découvrent et encouragent les nouvelles voix de la scène française, en les aidant au démarrage de leur carrière au travers de ce qui est présenté dans leur plaquette de présentation comme « *un accompagnement professionnel complet, bienveillant, adapté et respectueux des orientations esthétiques de chacun* ». Les artistes sont accueillis en résidence au « Chantier des Francofolies » (cf. partie 4.3), qui leur offre de nombreuses prestations (*coaching* de carrière, cours de chant, de danse etc.) et de multiples espaces de travail et de création.

Les Francofolies ont, depuis leur création, intégré dans leur démarche une volonté d'ouverture et d'accessibilité à tous les publics, avec pour valeurs affichées « *la convivialité, du partage et de la proximité ; faire en sorte que la chanson soit un outil de lien social, qu'elle puisse être la première porte vers des structures et des pratiques culturelles* » (plaquette de présentation). L'accessibilité tarifaire, la mise en place d'ateliers de pratique artistique, la collaboration avec les structures socio-culturelles du territoire, les interventions en milieu scolaire sont autant d'actions des Francofolies.

L'éveil artistique des plus jeunes est prôné via diverses activités (cf. partie 4.2) et outils.

L'opérateur du festival indique dans son document cadre qu'il attache une grande importance à permettre l'accès aux scènes du festival au plus grand nombre, comme en témoigne sa politique inclusive des publics détaillée au point 4.1.3.

Enfin, la structuration au sein d'une confédération (cf. 4.4) des festivals à l'étranger inspirés du modèle des Francofolies complète ces objectifs culturels.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate une pluralité d'objectifs, congruents avec la politique festivalière du ministère de la culture. Elle invite la SAS à la mise en place d'indicateurs de suivi de leur mise en œuvre pour certains objectifs du festival par exemple la solidarité et la santé.

2.1.2 Un nouvel objectif qui s'affirme : le développement durable

Dès 2010, la SAS avait réalisé un bilan carbone de son activité. Depuis 2019, les Francofolies sont signataires de la charte des manifestations écoresponsables de la ville de La Rochelle. Par exemple en 2021, l'accent a été mis sur la revalorisation des déchets, la suppression des bouteilles en plastique, la diminution de la consommation d'eau, la présence d'une offre végétarienne proposée par les restaurateurs locaux utilisant le circuit court, le déploiement de solutions de mobilité douce.

Outre les différentes actions présentées ci-dessous, la sensibilisation en matière d'éco-responsabilité proposée par les Francofolies se matérialise aussi par la mise en place du « Village Francocéan » pendant le festival, et toute l'année par l'organisation de « Classes chanson » auprès de collèges de Charente-Maritime autour de la protection de l'océan.

À cette démarche sur le développement durable les Francofolies ont rajouté des actions pour la promotion et la prévention de la santé⁶.

2.1.2.1 Une démarche environnementale du festival dès 2010 : la réalisation d'un bilan carbone

En 2010, les Francofolies ont fait appel à un cabinet extérieur pour réaliser un bilan carbone de son activité événementielle, étape importante dans la construction de sa démarche environnementale. L'objectif du bilan carbone de l'entreprise Francofolies a été d'identifier les principaux impacts sur le réchauffement climatique et sur les énergies fossiles tant du festival

⁶ En parallèle du développement durable, la prévention et la promotion de la santé sont un des « objectifs-valeurs » importants pour les Francofolies :

- une collaboration avec le service santé publique de la ville et l'agence régionale de santé, dans leur programme de « prévention et promotion de la santé », afin de lutter contre l'alcool et les différentes formes d'addictions, à travers la mise en place d'un accès gratuit à l'eau, la distribution de réglottes de prévention alcool ou encore la présence d'équipes allant à la rencontre de tous les publics et véhiculant des messages d'hydratation, de prévention autour du tabac et autres substances ;
- concernant la prévention auditive, un message de prévention est délivré par une association locale composée d'orthophonistes, avec la mise à disposition gracieuse de 20 000 bouchons d'oreilles et des espaces de pause sonore ;
- concernant la prévention routière, une sensibilisation des publics aux risques de somnolence au volant et une collaboration avec la préfecture de la Charente-Maritime réalisée à travers la mise en place de navettes pour faciliter le retour des festivaliers après les concerts, le développement du camping festivalier pour dormir sur place, la diffusion d'un message fort au début des concerts avec des spots de prévention, la distribution d'éthylotests, la mise en place de stands ludiques et participatifs ;
- enfin, des dispositifs de prévention des risques, d'écoute bienveillance, d'information et d'échange ont été, en 2021, déployés sous le terme d'Oasis mis en place au « Village Public », à la « Maison des Francofolies » et au « Village Francocéan ».

lui-même, que de l'activité annuelle de l'entreprise : préparation des spectacles, recherche des sponsors, définition de la programmation et activités annexes (Chantier des Francos, Franco Educ etc.). Un bilan a été réalisé par un consultant agréé par l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) en lien avec un chef de projet des Francofolies. Parallèlement à la collecte des données en interne, une enquête auprès du public est venue affiner les données : mode de transport, nombre de jours, type d'hébergement etc. Le bilan carbone a été envisagé comme le point de départ d'un plan d'actions stratégiques pluriannuel pour suivre les principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre et les réduire.

Si la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine relève le caractère précurseur de l'initiative des organisateurs du festival, elle constate que ce bilan carbone est ancien et doit être réactualisé.

Recommandation n° 1. : réactualiser le bilan carbone vieux de plus de 10 ans.

Le représentant légal a indiqué dans sa réponse que par décision du 11 mai 2022, la société s'engageait dans la réactualisation du bilan carbone.

2.1.2.2 L'adhésion des Francofolies à la charte environnementale de la ville de La Rochelle

La charte des événements rochelais éco-responsables, mise en place en 2019, s'adresse à l'ensemble des organisateurs de manifestation. Elle vise à ce que les événements se déroulant dans la ville restent éco-responsables, réduisant leurs impacts négatifs sur l'environnement, favorisant l'économie locale, respectant la santé et la sécurité des personnes, permettant l'accès à tous et promouvant les valeurs du développement durable auprès des participants. Les signataires⁷ se sont engagés à :

- mettre en place les actions prévues ;
- suivre la formation proposée ;
- remettre un bilan des actions éco-responsables mises en place à la fin de l'évènement.

Chaque année l'organisateur choisit des niveaux d'engagement. Pour chaque niveau d'engagement, l'organisateur doit mettre en place les actions obligatoires de la charte et sélectionne des actions complémentaires. Le règlement de la charte prévoit tout d'abord des interdictions complètes, telles que l'utilisation de sacs plastiques, de vaisselle en plastique jetable mais aussi la prévention des risques liés au bruit et aux sons amplifiés ou encore l'organisation du tri sélectif et le recyclage des emballages plastiques et métalliques, des papiers-cartons et du verre.

En 2019 et 2021, la SAS avait choisi la mise en place de plus de 15 actions complémentaires inscrites dans la charte, réparties dans chacun des sept domaines

⁷ En contrepartie de la signature de la charte, la ville de La Rochelle s'engage à donner des conseils dans la mise en place des actions choisies, à prêter du matériel favorisant l'éco-responsabilité ainsi qu'à former gratuitement sur l'organisation d'événements éco-responsables.

d'éco-responsabilité. En 2020, la SAS avait choisi la mise en place de 7 à 14 actions complémentaires.

La chambre régionale des comptes de Nouvelle-Aquitaine constate que le festival des Francofolies, avec les collectivités territoriales, sont en phase avec les nouveaux critères environnementaux du ministère de la culture, formalisés par la charte nationale de développement durable pour les festivals de novembre 2021⁸.

2.1.2.3 La certification ISO 20121 sur le développement durable obtenue en 2021

Les Francofolies se sont engagées en 2019 dans une démarche de certification ISO 20121 « systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle », norme internationale consacrée au développement durable dans l'événementiel. Leur volonté était de valoriser le travail réalisé depuis de nombreuses années, d'engager l'ensemble des parties prenantes dans la démarche et mettre en place des *process* garantissant dans le temps les engagements des Francofolies.

Les orientations prises en considération de la certification ISO en 2021 ont une visée majoritairement axée sur l'écoresponsabilité qui peuvent être regroupées en plusieurs objectifs : les mobilités douces et actives, la maîtrise des consommations d'énergies et de fluides, l'alimentation responsable, la gestion responsable des déchets, les achats durables et responsable et le respect des sites naturels, espaces verts et biodiversité.

La certification a été obtenue en septembre 2021, suite à un audit de l'association française de normalisation (AFNOR), lors de l'édition 2021 des Francofolies. Cet audit a mis en exergue un certain nombre de pistes de progrès et de points sensibles :

- . sur le pôle « développement durable », il a été notamment relevé que la documentation était trop touffue et devait être optimisée et que surtout les procédures de gestion des non-conformités et des actions correctrices en résultant devaient être finalisées ;
- . s'agissant du pôle « direction », il a été considéré qu'il était nécessaire d'engager une plus grande formalisation des différents bilans et analyses des retours d'expérience.

Les Francofolies feront l'objet d'un audit de suivi tous les ans et d'un audit certifiant tous les trois ans. L'audit de suivi a été réalisé les 12 et 13 juillet 2022.

La chambre régionale des comptes rappelle la nécessité d'apporter un correctif à chacune des observations relevées lors de la certification ISO 20121, notamment la lisibilité de la documentation, la gestion des non-conformités et le rendu d'un bilan.

2.1.3 La nécessité de suivre des objectifs chiffrés dans le « cadre objectif » défini par la SAS pour 2030

La SAS a établi un « cadre objectif » à atteindre d'ici 2030. Celui-ci est structuré en trois volets : environnement, expérience festivalière et ancrage territorial.

⁸ Dès 2018, avec la charte de juillet 2018, la ministre de la culture avait fait part de sa volonté de soutenir les festivals « exemplaires » notamment s'agissant de la responsabilité sociale et environnementale.

Tableau n° 2 : le cadre objectif des Francofolies d'ici 2030

Index	Environnement	
A1	Eau	D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau.
A2	Énergie / Électricité	D'ici à 2030, privilégier les sources basse consommation, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable.
A3	Déchets	D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.
A4	Transport - mobilité	D'ici 2030, mesurer, sensibiliser et inciter les différentes parties prenantes à limiter leur impact dû aux déplacements.
A5	Restauration	Intensifier la lutte contre le gaspillage alimentaire et promouvoir les offres locales et bio au maximum.
B	Expérience festivalière	
B1	Aménagement (Scénographie, signalétique, mobilier)	100 % de scénographie réutilisable, et mutualisation de la scénographie avec des festivals partenaires - intensifier au maximum la lutte contre le gaspillage de matière première.
B2	Santé, sécurité et sûreté	Amélioration des processus mis en place pour tendre vers un risque 0.
B3	Prévention des risques de santé publique	Renforcer les moyens dont nous disposons de réduction des risques et de gestion des risques sanitaires et renforcer la prévention et le traitement de l'abus de substances psychoactives, notamment de stupéfiants et d'alcool.
B4	Accessibilité PH	Maintenir le niveau d'accueil des personnes à mobilité réduite et des personnes en situation de handicap (PMR-PSH), et renforcer progressivement l'autonomie des PMR-PSH.
B5	Accessibilité sociale	Rééquilibrer la diversité sociale de notre public et faire évoluer la part de classes populaires (15 %).
B6	Sensibilisation DD	Plus de sur-tri, revenir avec des bonnes pratiques chez soi et anticiper les enjeux de demain.
B7	Éducation artistique	Déploiement du projet Franco Éduc à échelle locale et au-delà du temps scolaire.
B8	Diversité artistique	Maintenir une exigence artistique et une diversité de propositions dans les formats de spectacles, les esthétiques et les publics ciblés.
C	Ancrage territorial	
C1	Achats responsables	Avoir des <i>process</i> optimisés sur nos achats. Tous les achats sont anticipés, pensés en termes d'impact environnemental.
C2	Impacts socio-économiques	Figurer parmi les acteurs culturels de référence de l'agglomération de La Rochelle.
C3	Tourisme	Figurer parmi les acteurs touristiques de référence de Nouvelle-Aquitaine.
C4	Insertion professionnelle	Déployer des <i>process</i> d'insertion exemplaires et créer un vivier de ressources humaines sur les métiers spécifiques de l'événementiel.

Source : SAS les Francofolies

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine relève que si ce cadre objectif a bien été défini, aboutissant à 18 objectifs distincts dont seulement certains sont chiffrés, la plupart d'entre eux ne donnent pas lieu à la fixation d'un objectif quantifié cible, rendant difficile la constatation de l'atteinte de l'objectif.

Recommandation n° 2. : compléter le « cadre objectif » des Francofolies pour 2030 en généralisant la fixation d'objectifs cibles chiffrés afin de mieux apprécier la progression de leur mise en œuvre.

Le représentant légal a indiqué dans sa réponse que « *les Francofolies s'engageront dans la fixation d'objectifs chiffrés afin de suivre la mise en œuvre du « cadre objectif » 2030* ».

2.2 Un statut juridique compatible avec l'octroi de subventions publiques

Le festival des Francofolies est géré par une société de droit privée, la SAS Francofolies. Dans la mesure où elle met en œuvre des objectifs d'intérêt général, elle peut recevoir des subventions publiques pour ce faire.

Il apparaît que le caractère lucratif de cette société est tempéré sur plusieurs points, au moment où on constate dans le milieu du spectacle vivant une concentration autour de grands groupes, comme présenté par l'autorité de la concurrence (cf. annexe 2). La SAS a pour sa part fait le choix de ne procéder à aucune distribution de dividendes aux actionnaires en 19 ans. De surcroît, la maison-mère, en 2021, a constitué un fonds de garantie pour pallier aux carences des sociétés d'assurances, face à la pandémie.

Enfin, s'agissant de la rémunération de l'équipe de direction, il peut être considéré que le niveau salarial s'inscrit dans les standards des métiers concernés et est conforme à la convention collective des entreprises privées du spectacle vivant.

2.3 Des statuts à mettre à jour

2.3.1 La structure juridique du festival des Francofolies dans le paysage des festivals de musiques actuelles en Nouvelle-Aquitaine

Les données du ministère de la culture attestent que cinq régions sont principalement concernées par le phénomène festivalier, la Nouvelle-Aquitaine n'étant qu'en huitième position des régions accueillant le plus de festivals. Elle est en cinquième position concernant la proposition du plus grand nombre de festivals pour 10 000 habitants et elle est la quatrième à accueillir le plus de festivals de musiques actuelles sur son territoire.

Tableau n° 3 : répartition par structure des organisateurs de festivals de musiques actuelles en Nouvelle-Aquitaine

<i>Statut juridique</i>	Nombre d'entités concernées	%
<i>Association loi 1901 (ou assimilé)</i>	215	83
<i>Collectivité territoriale - Commune</i>	26	10
<i>Établissement public local à caractère industriel ou commercial (ÉPIC) ou régie d'une collectivité à caractère industriel ou commercial</i>	3	1,2
<i>Sociétés coopératives (SCOP, SIC, ...)</i>	4	1,5
<i>Société à responsabilité limitée (SARL, SARL unipersonnelle)</i>	1	0,4
<i>Société anonyme ou par actions simplifiée (SA, SAS, SASU)</i>	3*	1,2
<i>Sociétés Civiles (SCI, SCP)</i>	1	0,4
<i>Collectivité territoriale - Département</i>	1	0,4
<i>Communauté de communes (EPCI à fiscalité propre)</i>	2	0,8
<i>Régie d'une collectivité locale à caractère administratif ou autre établissement public administratif (EPA)</i>	1	0,4
<i>Fondation</i>	1	0,4
<i>Total général</i>	259	100

(*) Brive Festival, Garorock et les Francofolies.

Source : l'agence culturelle Nouvelle-Aquitaine

Seuls quatre festivals sur les 259 de la région Nouvelle-Aquitaine sont pilotés par des opérateurs ayant le statut juridique de société commerciale.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate l'absence de données consolidées sur l'activité ou les équilibres financiers au niveau de l'ensemble des festivals de la région. Aucun acteur ne dispose de telles données, ni l'agence culturelle régionale, ni le conseil régional, ni la direction régionale des affaires culturelles.

2.3.2 L'objet social et la mise à jour statutaire du 19 juin 2019

Le 28 juin 2004, l'assemblée générale mixte des associés de la SARL Francofolies vote la transformation de la société en SAS. À ce jour et depuis 2007, la société C2G détient 98,25 % des actions de la société Francofolies. Les statuts de la SAS Francofolies demeurent les mêmes depuis la transformation de la SARL en SAS à l'exception des modifications opérées par :

- l'assemblée générale extraordinaire du 19 septembre 2005 : changement de titulaire des licences d'entrepreneur de spectacle : modification de l'article 2-bis des statuts ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 7 novembre 2017 : transfert du siège social : modification de l'article 4 des statuts ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 19 juin 2019 : validation par les actionnaires du principe de franchissement des seuils rendant obligatoire l'établissement du rapport de gestion (modification de l'article 23 des statuts).

Les objets de la SAS sont, en vertu de l'article 2, en France et à l'étranger :

- « la production, la prise de licence, la cession, [...] plus généralement l'exploitation [...] que ce soit par voie de publication, d'édition, [...] ;
- l'édition musicale et graphique sous toute ses formes ;
- la perception des droits d'auteurs de toute nature, [...] la représentation des intérêts professionnels, matériels et moraux des créateurs des œuvres acquises par la société auprès des tiers [...] ;
- l'acquisition, la prise en licence, la cession, la concession, la gestion, l'exploitation des droits corporels et incorporels [...] ;
- la production de manifestations publiques ou privées d'enregistrements phonographiques et d'œuvres audiovisuelles ;
- la promotion artistique par tout moyen et forme ;
- la promotion, publicité et plus généralement l'exploitation du domaine publicitaire par voie d'études, réalisation, de productions, [...] ;
- l'achat, la vente, l'import, l'export d'instruments de musique et de tout matériel de sonorisation, [...] ;
- l'achat, la vente, la fabrication de tous matériaux ou articles [...] de toute matière première se rapportant à l'objet de la société ;
- la création, l'acquisition, la location, [...] d'établissements et salles de spectacles, théâtre, [...] se rapportant à ses activités ;
- la participation dans toutes affaires pouvant se rattacher auxdits objets, [...] par voie de création sociétés civiles ou commerciales, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux [...] ;
- toutes opérations civiles, commerciales, [...] se rattachant à l'un des objets de la société [...] de nature à favoriser le développement des affaires sociales. ».

L'assemblée des actionnaires se prononce sur l'augmentation, l'amortissement ou la réduction du capital, la fusion, la scission, la dissolution, la révocation du président, la révocation du directeur général, la nomination des commissaires aux comptes, l'approbation des comptes annuels et l'affectation des résultats ainsi que l'exclusion d'un associé et la transformation de la société.

Depuis 2017, sept assemblées générales ont été effectuées, dont cinq assemblées générales ordinaires (AGO) et deux assemblées générales extraordinaires (AGE). Chaque AGO a délibéré sur les rapports du président (rapport de gestion) et du commissaire aux comptes (marché de la société et sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre de l'année précédente, approbation des comptes et quitus au président), l'affectation des résultats, le rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées et l'approbation de ces conventions ainsi que les pouvoirs pour les formalités. De plus, l'AGO a délibéré régulièrement sur la modification du mandat des commissaires aux comptes suppléants et sur la rémunération du président.

Par ailleurs, il n'existe pas de pacte d'actionnaire. Il est à noter que ni le soutien à la scène émergente (Chantier des Francofolies), ni les actions d'éducation artistique et culturelle ne figurent explicitement dans les statuts. De plus, il n'a pas été opéré de mise à jour dans la description de la composition de l'actionnariat qui a changé pour la dernière fois en 2015.

La chambre régionale des comptes suggère lors d'une prochaine modification des statuts d'actualiser l'objet social en faisant apparaître plus explicitement l'éducation artistique et culturelle et la sensibilisation à la thématique de développement durable.

2.3.3 Les instances de gouvernance, la direction générale et les réunions des assemblées générales

Le président et le directeur général de la société sont élus par l'assemblée générale des associés. Le président donne les grandes orientations après discussion avec la codirection (les deux directeurs chargés respectivement du projet Francofolies et du pôle administratif et financier) de l'équipe. Il impulse également une dynamique artistique et fixe un cap.

La société Francofolies n'a pas de conseil d'administration.

L'article 13 des statuts précise que le président est nommé par la collectivité des associés statuant à majorité simple, que la durée des fonctions est illimitée, qu'il représente la société à l'égard des tiers, la société est engagée par les actes du président et qu'enfin il est révocable à tout moment par la majorité des deux tiers de l'assemblée.

Il a été constaté que si, dans les statuts et sur les sites de données légales, le directeur général est Monsieur Frédéric Charpail, celui-ci n'exerce de façon principale que les responsabilités de directeur délégué à la sécurité, même s'il a un rôle d'assistance et de conseil auprès du président. La direction opérationnelle de la société est assurée en fait par la directrice chargée du projet Francofolies et par le directeur chargé des finances et de l'administration.

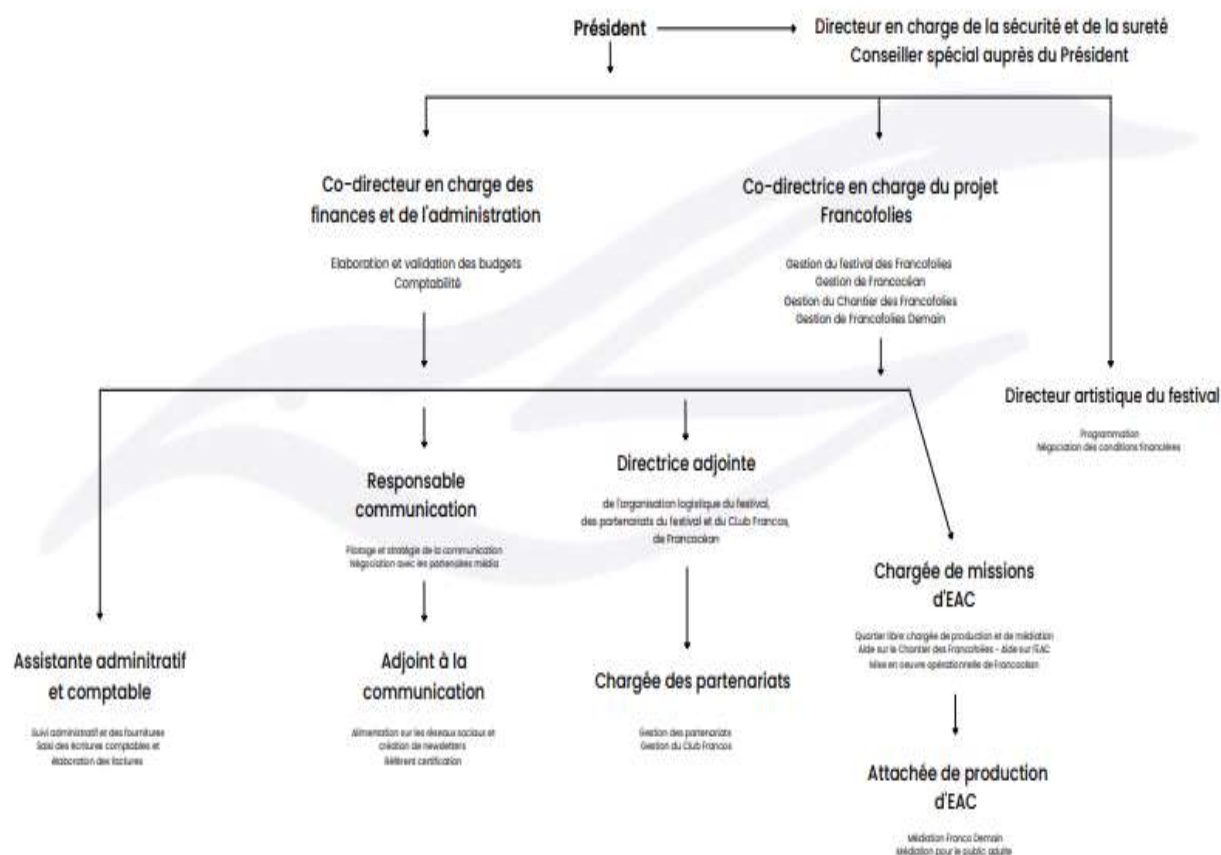
Pour améliorer le cadre opérationnel, il pourrait être rédigé une lettre de mission pour les deux directeurs opérationnels, en charge des volets artistiques et financiers.

2.4 L'organisation de la SAS

2.4.1 Le fonctionnement des services et les moyens humains de la société

La structuration des missions de chaque salarié de la société est assurée de façon précise par des fiches de poste individuelle.

Tableau n° 4 : organigramme de la SAS



Source : SAS Francofolies

L'équipe opérationnelle des Francofolies se compose en moyenne de 15 permanents, sur la période contrôlée, et de cinq à six intermittents en équivalent temps plein, organisés autour d'un management qui travaille de manière transversale et complémentaire :

- un « directeur général » assure l'ensemble des questions de sécurisation de l'événement ;
- l'équipe est encadrée par une codirection avec une directrice adjointe en charge du projet Francofolies et un directeur adjoint en charge des questions administratives.

Tableau n° 5 : effectifs des années 2018 à 2021 – en équivalents temps plein

Type de salariés/année	2018	2019	2020	2021
<i>Permanents</i>	17,54	16,95	13,74	14,38
<i>Intermittents</i>	6,45	5,56	SO	6,75
<i>Totalité des salariés</i>	22,91	22,05	13,74	20,57

Source : SAS Francofolies

La programmation du festival se prépare dès juillet de l'année précédente, tout comme la sélection du Chantier des Francofolies qui étudie environ 600 candidatures. À partir de l'automne 2020, a été fait le choix de réorganiser dans le temps les actions pour permettre à l'ensemble de l'équipe de prendre part à l'ensemble du projet. Cela se traduit par le déplacement du « Chantier des Profs » de janvier à octobre, conserver le même rythme de résidence au Chantier de février à mai et organiser les classes chanson de septembre à décembre. De ce fait, les quinze permanents ont une charge de travail s'étalant tout au long de l'année.

Les appels à projets pour les programmes éducation artistique et culturelle (EAC) se lancent également six mois avant leur réalisation. À partir de février, le travail de préparation pour le festival s'intensifie.

À partir du mois de juillet, environ 20 personnes rejoignent l'équipe de préparation pour chaque édition. En juillet, pour le festival, le nombre d'emploi de saisonniers et d'intermittents est d'environ 400 personnes. Le recrutement de l'ensemble des personnels est organisé par la SAS avec une attention particulière en faveur de la parité femmes/hommes.

Tableau n° 6 : effectifs des saisonniers embauchés pour le festival de 2017 à 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Saisonniers	323	326	347	7	334

Source : SAS Francofolies (ces chiffres n'intègrent pas les salariés embauchés par les prestataires de la SAS)

2.4.2 Une gestion des ressources humaines active : « labos », newsletters dédiées aux équipes et bilan de synthèse annuel

La démarche de certification précitée inclut un système de *management* responsable et participatif appliqué à l'événementiel. Ces engagements incluent une gestion active des ressources humaines. Ils ont été rédigés collectivement par l'équipe des Francofolies, lors d'un temps dédié appelé « Labos Francos ». Leur objectif est de proposer une nouvelle approche managériale qui privilégie une dynamique transversale et complémentaire.

Chaque année, entre cinq à dix labos thématiques sont organisés, principalement à l'automne sur des thèmes aussi variés que « Offres et services à nos festivaliers », « Mobilité douce » ou encore « Orientations artistiques et aménagements techniques ».

À chaque édition des Francofolies, quatre « newsletters » sont envoyées aux équipes leur rappelant les valeurs et engagements communs des Francofolies, des dernières activités et les actualités.

Récemment un retour personnel de chaque membre de l'équipe après chaque festival a été établi pour identifier des pistes de progrès pour l'année suivante.

La chambre régionale des comptes relève que depuis l'automne 2020, la nouvelle organisation s'appuie sur un *management* participatif et collectif permettant la définition avec toutes les équipes des orientations du projet Francofolies grâce principalement à la mise en place des « labos ».

2.5 Les relations avec les partenaires publics et privés

2.5.1 Les partenaires publics : État, région, département et ville

2.5.1.1 Le soutien financier important des collectivités publiques : de trop nombreuses conventions et avenants

Les Francofolies font, selon la DRAC, partie des festivals en France qui dépendent le plus des aides publiques en 2017.

Sur les 88 dossiers traités en 2018, 47 festivals ont bénéficié d'une aide de la région pour une enveloppe globale de 790 742 €. Une somme partagée entre les musiques actuelles (46 %), le cinéma et l'audiovisuel (23 %), d'autres musiques (17 %) et le spectacle vivant (12 %). À noter que l'aire urbaine La Rochelle-Rochefort capte 63 % des subventions de la région pour un total de 18 festivals, avec, en tête, la SAS Francofolies qui perçoit 250 000 € pour le seul festival et 420 000 € en incluant les subventions pour les actions hors festival (Cf. points 4.2. à 4.4.).

En 2019, les Francofolies bénéficient d'1,5 M€ de subventions publiques sur 6 M€ de budget. Le mécénat et les sponsors rapportent en outre 1,9 M€, qui est injecté dans les actions sur l'année, comme le chantier des Francofolies.

Pour prévenir les conséquences financières négatives de la crise sanitaire, le conseil régional de Nouvelle-Aquitaine a acté le maintien des aides à l'ensemble des festivals en 2021, et pour les Francofolies de 2020 qui ont été annulées. La part du budget constitué par des subventions publiques a été augmentée par la pandémie : 38 % des produits en 2021 ; en 2020, 76 % des produits sont constitués par les subventions publiques (région, département, ville de La Rochelle).

Tableau n° 7 : évolution des ressources publiques de 2017 à 2021

	2017		2018		2019		2020		2021	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Ville de La Rochelle	400 000	27%	400 000	27%	400 000	27%	400 000	19%	380 000	15%
Département Charente-Maritime										
Festival, Chantier, Francos Educ	210 000	14%	210 000	14%	210 000	14%	210 000	10%	210 000	8%
Tournée du Chantier/ Francocéan / Tour de France 2020			10 000	1%	20 000	1%	18 000	1%	20 000	1%
Région Nouvelle-Aquitaine										
Festival	250 000	17%	250 000	17%	250 000	17%	250 000	12%	250 000	10%
Chantier des Francofolies	150 000	10%	150 000	10%	150 000	10%	150 000	7%	150 000	6%
Éducation artistique et culturelle	10 000	1%	10 000	1%	19 441	1%	17 047	1%	21 680	1%
AAP			2 100	0,1%						
ARS Nouvelle-Aquitaine	5 500	0,4%	5 500	0,4%	5 500	0,4%	-			
Agences de l'eau (Loire-Bretagne et Adour-Garonne)			14 999	1%	4 082	0,3%				
Ministère de la Culture										
DRAC NA / Festival, Chantier, Franco Educ	400 606	28%	399 000	27%	400 000	27%	392 080	19%	400 000	16%
DRAC NA / Projet Développement durable					10 000	1%				
DRAC NA / Préac Chanson francophone			4 000	0,3%	2 000	0,1%	4 000	0,2%	4 000	0,2%
DGCA / Été culturel - Projet Quartier libre							230 000	11%	270 000	11%
DGMIC / Entreprendre dans la culture NA					6 000	0,4%				
Réserve Ministre	30 000	2%								
Centre des monuments nationaux (CMN) (*)							5 000	0,2%	7 000	0,3%
Préfecture du Loiret / Politique de la ville (**)							6 162	0,3%		
1 - Total Recettes publiques	1 456 106		1 455 599		1 477 023		1 682 289		1 712 680	
Soutiens "COVID"										
DRAC NA / Aide festival COVID							285 000	14%		
CNM / Fonds "COVID" Exceptionnel Festivals									400 000	16%
Fonds de solidarité									420 729	17%
Activité Partielle							91 417	4%	8 766	0%
2 - Total soutiens "COVID"	-		-		-		376 417		829 495	
Total Recettes publiques (1+2)	1 456 106	100%	1 455 599	100%	1 477 023	100%	2 058 706	100%	2 542 175	100%

Source : SAS Francofolies

(*) Dans le cadre de « Y a des francos dans l'air », afin de diversifier la fréquentation des tours de La Rochelle, organisation dans la tour de La Lanterne d'un concert de « La Ballade des Francos ». /

(**) En 2020, résidence artistique immersive du groupe Thé Vanille dans le quartier La Source à Orléans.

La signature d'une convention annuelle avec chaque collectivité publique aboutit à un nombre important de conventions signées. Parmi les préconisations de la charte du ministère de la culture de 2018, le conventionnement pluriannuel et multipartite est préconisé, dès que le contexte le permet et afin de préserver les festivals de variations budgétaires trop brutales.

Deux conventions multipartenaires avaient été conclues, pour la période 2006 à 2008 puis 2009-2011 entre la SAS, le département, la région et la ville de La Rochelle. Elles reconnaissent le projet artistique et culturel de la SAS qui constitue un pôle de référence dans ce domaine.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate l'existence de conventions multipartenaires et pluriannuelles initiées il y a dix ans, mais non reconduites⁹ puisque sur la période contrôlée le total des conventions et avenants est nettement supérieur à vingt.

Recommandation n° 3. : se rapprocher des financeurs publics pour remplacer la convention financière annuelle par une convention pluriannuelle d'objectifs.

Recommandation n° 4. : se rapprocher des financeurs publics pour étudier la mise en place d'une convention multipartenaire.

Dans sa réponse, le représentant légal a indiqué qu'une convention pluriannuelle pour la période 2022 à 2024 a été signée, le 6 juillet 2022, avec la seule ville de La Rochelle.

2.5.1.2 Des conventions signées avec les collectivités publiques sans objectifs chiffrés

Avec chaque collectivité territoriale, en fonction de ses compétences et champs d'intervention, une convention est établie avec les Francofolies sur la base de la formalisation écrite du bilan de l'année écoulée et des perspectives pour l'année à venir.

Les conventions annuelles avec la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) prévoient dans leur article 6 que la SAS s'engage à fournir dans les six mois suivant la clôture de chaque exercice divers documents¹⁰.

S'agissant du département de la Charente-Maritime et de la région Nouvelle-Aquitaine, sur la période sous-revue, des conventions annuelles ont été établies.

La convention signée avec la région ne détermine pas réellement des objectifs chiffrés pour le festival en dehors d'un état des dépenses et des recettes.

⁹ Le festival « Le Printemps de Bourges » est piloté par la SAS Printemps de Bourges, autre filiale de C2G. Une convention pluriannuelle d'objectifs d'une durée de trois ans a été signée pour la période de 2018 à 2022, période étendue pour cause covid à 2021. L'évaluation de la SAS Printemps de Bourges par la DRAC peut se faire sur la réalisation du projet/programme d'actions sur un plan quantitatif et qualitatif. Un contrôle de l'administration peut être réalisé sur place et de façon annuel. Une convention d'objectifs est en cours de signature pour la période 2022-2024.

¹⁰ Le compte rendu financier, accompagné d'un compte rendu quantitatif et qualitatif du projet comprenant les éléments mentionnés à l'annexe 1 défini d'un commun accord entre l'administration et le bénéficiaire ; les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes ; le rapport d'activité le cas échéant ; tout autre document nécessaire à la compréhension du programme d'action.

Concernant la ville de La Rochelle, sur la période sous-revue, une première convention¹¹ a été conclue le 29 août 2016 pour une durée de quatre ans, expirant le 31 décembre 2019. Elle précise l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée ainsi que les concours en nature accordés par la ville. À partir de 2020, des conventions annuelles ont été établies. La ville de La Rochelle a pris de nombreuses autres délibérations pour accompagner la SAS Francofolies dans le déroulement de ses différentes activités :

- une convention de mise à disposition de locaux en date d'avril 2005 avec renouvellement par tacite reconduction ;
- une convention 2016-2019 qui détermine l'ensemble des relations et actions à mettre en œuvre pour le déroulement des différentes activités de la SAS au bénéfice du territoire de La Rochelle, en cohérence avec les orientations de politique culturelle de la ville. Cette convention concerne l'ensemble des actions susceptibles d'y concourir, dans le cadre des trois volets d'intervention développés par les Francofolies : festival, Chantier des Francos, « Francos Éduc » ;
- quatre délibérations prévoyant les subventions pour la période 2016 à 2019 ;
- trois chartes des événements rochelais éco-responsables pour les éditions 2019 à 2021 ;
- deux décisions d'attribution de subvention pour l'exercice 2020 en date du 27 avril et du 22 juin 2020 ;
- une convention de subvention 2020 du 9 juillet 2020 qui précise l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée ;
- une délibération du 12 octobre 2020 prévoyant la subvention de 2020 ;
- une délibération du 17 mai 2021 actant une subvention de 380 000 € et autorisant la signature de la convention ;
- une convention de subvention 2021 du 7 juin 2021 qui précise l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée.

¹¹ L'article 2 de la convention signée avec la ville de La Rochelle précise que la société organisatrice devra fournir les documents suivants : bilan et compte de résultat, rapport retraçant l'utilisation de la subvention.

Tableau n° 8 : tableau résumant les documents par année concernant la ville de La Rochelle et la SAS les Francofolies

Années	Dates des documents	Types de documents	Object	Résumé
2016	20-juin-16	Délibération	Attribution de subvention aux Francofolies	Un crédit est ouvert pour les subventions, une demande de subvention a été enregistrée, et en considération de l'intérêt général des actions mise en œuvre par la SAS, une subvention de 787 630 euros est versée à la SAS
2017	22-mai-17	Délibération	Attribution de subvention aux Francofolies	Un crédit est ouvert pour les subventions, une demande de subvention a été enregistrée, et en considération de l'intérêt général des actions mise en œuvre par la SAS, une subvention de 400 00 euros est versée à la SAS
2018	23-avr-18	Délibération	Attribution de subvention aux Francofolies	Un crédit est ouvert pour les subventions, une demande de subvention a été enregistrée, et en considération de l'intérêt général des actions mise en œuvre par la SAS, une subvention de 400 00 euros est versée à la SAS
2019	25-mars-19	Délibération	Attribution de subvention aux Francofolies	Un crédit est ouvert pour les subventions, une demande de subvention a été enregistrée, et en considération de l'intérêt général des actions mise en œuvre par la SAS, une subvention de 400 00 euros est versée à la SAS
2020	09-juil-20	Convention de subvention	Attribution de subvention aux Francofolies qui suit une décision du 22 juin 2020	Une subvention d'un montant de 100 000 euros est attribuée à la SAS Francofolies
2020	27-avr-20	Décision	Attribution de subvention aux Francofolies	
2020	22-juin-20	Décision	Attribution de subvention aux Francofolies	Une subvention d'un montant de 100 000 euros est attribuée à la SAS Francofolies
2020	12-oct-20	Décision	Attribution de subvention aux Francofolies	Un crédit est ouvert pour les subventions, une demande de subvention a été enregistrée, et en considération de l'intérêt général des actions mise en œuvre par la SAS, une subvention de 200 00 euros est versée à la SAS
2021	07-juin-21	Convention de subvention	Signature de la convention entre la VLR et les SAS Francofolies	La convention prévoit l'objet de l'accord, les conditions de subvention, les concours en nature, la communication, le droit de contrôle de la ville, et la durée de la convention
2021	17-mai-21	Délibération	Attribution de subvention aux Francofolies	Justifications par l'intérêt général et la crise sanitaire pour l'octroi d'une subvention de 380 000 euros à la SAS

Source : SAS Francofolies

À ces conventions sont annexés, un document de bilan et perspectives intégrant une présentation détaillée des projets et actions conduites et à conduire, ainsi qu'un budget réalisé et un budget prévisionnel. Une réunion annuelle à laquelle participent des représentants de la ville de La Rochelle, du département de la Charente-Maritime, de la région Nouvelle-Aquitaine, ainsi que de la DRAC Nouvelle-Aquitaine a pour objectif de partager à la fois les éléments de bilan, ainsi que les perspectives de l'année, la dernière datant du 13 avril 2022. Par ailleurs, des réunions bilatérales avec chacune des collectivités sont organisées.

Toutefois, ces conventions ne contiennent pas d'objectifs numérotés permettant un suivi simple de leur bilan dans les comptes rendus en se référant à cette indexation.

L'État, pour sa part, a engagé à compter de 2018, le développement de critères pour rendre plus discriminant son accompagnement des différents festivals. Quelques éléments de ce cadre objectif défini par l'État sont présentés en annexe.

Recommandation n° 5. : fixer des objectifs mesurables assortis d'indicateurs chiffrés à intégrer dans les conventions de financement avec les partenaires publics.

Le représentant légal a indiqué dans sa réponse que des données chiffrées figurent déjà dans les bilans transmis aux institutions avec lesquelles des conventions sont signées et, depuis 2021, avec une présentation correspondant aux dix objectifs de la charte des festivals. Des échanges seront engagés pour servir de base à la construction partagée d'indicateurs chiffrés, destinés à être inscrit dans les conventions.

2.5.2 Le réseau de 300 partenaires privés sponsors établi par la SAS

Environ 300 entreprises (PME-PMI) et commerces participent à une dynamique de réseau, tissant des liens et partageant leurs compétences à travers des temps forts animés tout au long de l'année par les Francofolies. Au-delà du temps du festival, propice à des opérations de relations publiques internes ou externes pour ces entreprises, elles se retrouvent à l'occasion des résidences du Chantier des Francofolies, soutenant de leur présence l'éclosion des jeunes artistes. Environ 250 entreprises locales animent et profitent du réseau Francofolies-le Club, tout au long de l'année et à l'occasion du festival et environ 140 prestataires et fournisseurs issus de la région Nouvelle-Aquitaine collaborent à la mise en place des Francofolies.

Tableau n° 9 : évolution des entreprises locales sponsors

	2017	2018	2019	2020	2021
Entreprises locales Francofolies le club	213	328	262	NC	177

Source : SAS Francofolies

Il est souligné que ces partenariats privés sont bien distincts du mécénat, fondé sur le don, puisqu'une contrepartie est offerte. Comme présenté dans la partie 5.2.2., ce réseau de partenaires a permis de collecter entre 2017 et 2021 (hors 2020 pour cause de pandémie) une somme annuelle variant entre 1,51 et 1,88 M€.

Les offres de publicité pour les partenaires sont des actions de « visibilité en amont », pendant et après le festival, avec incrustations sur l'affiche du festival ou les supports de communication, de façon digitale *via* les canaux digitaux Francofolies, par radio ou presse web et sur la grille officielle du festival et les dépliants-programmes. Dans un second temps, l'offre de publicité pour les partenaires peut se traduire en parrainage, que ce soit d'une soirée, d'un concert, d'un lieu, d'une action culturelle ou environnementale.

Les offres d'activités spécialisées pendant et en dehors du festival pour les partenaires prennent la forme d'accès privilégiés pendant le festival, des places de concert du Chantier des Francofolies réservées. Ainsi, tous les jeudis soir, à chaque fin de semaine de travail, trois artistes se produisent devant les partenaires autour d'un apéritif charentais à la salle du Chantier des Francofolies.

2.5.3 Les relations existantes avec la filiale de C2G en charge du Printemps de Bourges

Quoique contrôlées par une même société-mère, les Francofolies et le Printemps de Bourges sont deux structures culturelles totalement indépendantes l'une de l'autre avec chacune leur identité propre, leur modèle économique spécifique, une ligne artistique unique et une équipe totalement autonome (direction, équipe de programmation, comptabilité, administration, responsable partenariats, chargés de production et de logistique, responsable de la communication, etc.). Ces deux opérateurs échangent afin de partager leurs retours d'expériences concernant certains logiciels métiers. À ce titre, les deux festivals se sont rapprochés afin d'établir un cahier des charges commun concernant les prestations de billetterie et d'accréditation. Par ailleurs, il y a au sein des deux structures une harmonisation des outils de gestion et de *reporting* : logiciels paie, comptabilité, budgets et pointages billetterie. Il est donc seulement mis en œuvre la mutualisation du « *back office* ».

Le peu d'échanges entre les deux festivals, notamment sur la programmation ou la communication, est un choix assumé correspondant à une volonté de chacune des deux équipes dirigeantes des deux filiales de C2G de conserver à chaque festival une identité qui lui soit propre.

2.6 Une gouvernance à éclairer sur l'impact économique des Francofolies, dont l'évaluation est à réactualiser

L'ancrage territorial est au cœur des objectifs de bien des festivals et figurent en tête des critères d'attribution par l'État des subventions publiques. Or l'impact économique local est une dimension de cet ancrage territorial. En conséquence, cela a du sens de pouvoir le mesurer tant pour l'opérateur festivalier que pour les collectivités publiques l'accompagnant. La ville de La Rochelle estime que les festivaliers offrent des retombées économiques importantes. Les organisateurs des Francofolies déclarent que les 145 000 festivaliers offrent jusqu'à 11 M€ de retombées à La Rochelle.

Une des spécificités fortes des Francofolies par rapport à de nombreux autres festivals est l'absence de recours au bénévolat, préférant recruter localement des saisonniers. Le premier impact est celui de l'emploi car l'équipe rochelaise saisonnière atteint à l'occasion de l'édition 2019 du festival, par exemple, 347 salariés dont 45 % de femmes. Cette équipe est composée aux trois quarts des personnes qui reviennent d'une année sur l'autre et qui montent en compétence au fil des éditions. À ces salariés s'ajoutent les personnels des prestataires : agents de sécurité, équipes d'aménagements des sites, de *catering*, de scénographie etc., ainsi que les emplois indirects qui sont créés dans le secteur touristique comme l'hôtellerie ou la restauration pendant la semaine du festival. L'organisation des Francofolies nécessite l'emploi d'environ 350 personnes, principalement originaires de la région Nouvelle-Aquitaine.

Des études menées par un consultant sur les années 2014 à 2015, dernière connue, ont évalué des retombées économiques liées aux festivaliers des Francofolies auprès des commerçants de la ville uniquement. Sur la méthodologie appliquée, l'impact économique du festival a été apprécié à partir des dépenses déclarées par jour et par personne. Le prix des billets et les frais de transport sont exclus pour ne prendre en compte que les dépenses effectuées sur place auprès des commerçants locaux. Par ailleurs, sont distinguées les dépenses d'hébergement

(65 €/nuit) et les dépenses courantes (49 €). La dépense moyenne par jour et par personne est de 74,5 € en 2015 contre 53,6 € en 2014. Compte tenu de la durée de séjour moyen (3,1 jours) la dépense totale moyenne par personne a été évaluée à 231 €. Par comparaison, en 2014, les dépenses d'hébergement (47 €/nuit) et courantes (38 €/jour) étaient plus restreintes mais la durée de séjour plus élevée (4,2 jours). Dans ce contexte, la dépense totale moyenne par personne de 2015 est proche de celle de 2014 (225 €). Sur 2015, les Francfolies ont comptabilisé 89 000 spectateurs, mais il est précisé dans l'étude qu'un spectateur peut être comptabilisé plusieurs fois s'il a acheté plusieurs billets. Afin d'éviter ce biais, le nombre de billets a été divisé par le nombre moyen de billets achetés par les spectateurs (1,7) de manière à prendre en compte le nombre effectif de spectateurs. De plus, sont exclus les habitants de la communauté d'agglomération de La Rochelle et ajoutés 60 % de public induit (sans billet).

La réalisation de cette étude d'impact partielle date de plus de sept ans, évaluant les retombées économiques à 10,2 M€ en 2014 (édition du 30^e anniversaire) et à 9,7 M€ en 2015.

Un cadre existe pour la réactualisation des études d'impact des festivals. Une étude du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie¹² a été réalisée sur les principes et les méthodes de mesure de l'impact économique d'un événement touristique. Elle a débouché en 2012 sur la réalisation d'un guide méthodologique qui fixe des repères clairs pouvant servir de trame à tout travail d'évaluation des conséquences économiques d'un événement touristique sur un territoire. Il répond aux questions : que faut-il mesurer ? Et comment ?

¹² Étude de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) d'avril 2012.

Extrait de la méthodologie élaborée par le ministère des finances pour les études d'impact des festivals

[...] Lors d'une étude d'impact d'un événement ne sont pris en compte que les phénomènes qui ne se seraient pas manifestés en son absence. Il est souligné que le respect de cette condition simple et presque évidente permet d'éviter bon nombre d'erreurs et de surestimations. La dimension économique fait seulement référence à la notion (essentiellement pécuniaire) de prospérité, de création de richesses et de revenus pour la collectivité. Il s'agira donc, lors d'une étude d'impact, d'identifier puis de mesurer les surplus (ou pertes...) d'activité générés par l'événement dans le tissu économique du territoire environnant (chiffre d'affaires, emplois) puis leurs conséquences sur le niveau de ressources des acteurs locaux : revenus des ménages, ressources fiscales locales... Six principaux indicateurs économiques seront alors utilisés : volume de ventes, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, emploi, revenu des ménages et recettes fiscales. Dans le cadre des études d'impact seuls les flux économiques de court terme seront pris en compte avec dans un premier temps l'évaluation de l'impact primaire (première stimulation liée, aux achats effectués auprès des entreprises par les organisateurs de l'événement et les visiteurs), puis, si les outils nécessaires sont disponibles, l'impact secondaire (les ressources nouvelles vont ensuite se diffuser en vagues successives dans l'économie locale principalement du fait des relations clients-fournisseurs entre les entreprises du territoire et des achats effectués localement par les individus ayant perçus une rémunération en lien avec la tenue de l'événement) qui lui est consécutif. Une troisième consigne de base devra être respectée lors de la réalisation de l'impact : lors du calcul de l'impact primaire, ne seront pris en compte que les échanges entre des acteurs du territoire et des acteurs extérieurs au territoire. Seront considérés comme des impacts positifs (« injections ») les entrées de ressources sur le territoire (des agents extérieurs vers des agents intérieurs) et comme des impacts négatifs (« fuites ») les sorties de ressources (des agents du territoire vers des agents extérieurs). Les échanges entre les acteurs du territoire ne seront pas comptabilisés. [...].

Source : ministère des finances

La chambre régionale des comptes constate la nécessité de réaliser une étude d'impact économique actualisée qui pourrait partir du guide méthodologique du ministère des finances qui fournit des outils adaptables aux principaux cas événementiels. Celui-ci propose des repères théoriques et pratiques qui facilitent une harmonisation et de possibles comparaisons.

Recommandation n° 6. : engager avec les structures locales publiques et privées (office de tourisme, syndicat hôteliers) la réalisation d'une évaluation actualisée fiable et robuste des impacts économiques du festival des Francofolies.

Le représentant légal a indiqué dans sa réponse qu'il va se rapprocher de l'office de tourisme de l'agglomération de La Rochelle afin de proposer la conduite d'une étude d'impact actualisée et complète.

3 UNE ORGANISATION DU FESTIVAL TOUT AU LONG DE L'ANNÉE AVEC LE SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

3.1 Une programmation se préparant tout au long de l'année

Le programme des Francofolies s'établit par la conciliation entre une programmation de concerts selon la ligne éditoriale des Francofolies (donner la parole à la scène française et francophone des musiques actuelles) et le souci de s'adresser à un large public amoureux de la chanson. Ceci amène à programmer à la fois des artistes du patrimoine de la chanson, tout comme les jeunes artistes des musiques urbaines ou électroniques avec un assemblage calculé : têtes d'affiche, artistes de la Francophonie, découvertes, artistes du patrimoine, parité femmes/hommes etc.

La programmation s'opère en différentes étapes et suivant une chronologie imposée par le marché du spectacle vivant. Tout d'abord, le travail de repérage se fait tout au long de l'année, en entretenant un lien permanent avec l'actualité musicale, les professionnels de la filière, les médias prescripteurs, les festivals et salons professionnels afin d'anticiper les tendances artistiques et l'arrivée de nouveaux talents prometteurs, connaître les perspectives de tournée à venir et pouvoir apprécier en amont, sur scène, le rendu de certaines nouvelles créations. La priorité est d'abord donnée aux artistes majeurs permettant de poser le squelette de la grille de programmation et impulser ainsi les tendances de chaque journée, phase la plus anticipée par la SAS puisque certains intérêts sont posés parfois plus d'un an à l'avance, pour rechercher de 10 à 15 artistes de notoriété qui seront les têtes d'affiche pour l'édition à venir de septembre à novembre, ils représentent environ 15 à 20 % de la programmation totale. Les efforts de la SAS se concentrent également sur la programmation de jeunes talents émergents, représentant près de 60 % de la programmation, et permettant de répondre à une part importante du projet artistique et culturel des Francofolies. Chaque année, la majorité des artistes accompagnés par le Chantier des Francofolies sont programmés sur le festival. Par exemple, sur les quelques 80 artistes programmés en 2017 au festival, environ 40 peuvent être considérés comme « émergents ». Parmi eux, 14 sont passés en 2017 par le Chantier des Francofolies.

Les principales difficultés auxquelles les Francofolies sont confrontées lors de la construction de la programmation sont : une concurrence accrue entre festivals et l'offre en salle à l'année, des conditions financières artistiques en constante augmentation, des conditions techniques de plus en plus importantes et imposantes et un léger manque de renouvellement dans les « têtes d'affiche » de par la spécificité francophone.

Les négociations sont essentielles afin de résoudre une équation difficile qui implique de concilier l'inflation des cachets avec le maintien d'une politique d'accessibilité tarifaire et des financements publics contraints.

3.2 Les actions de communication

La communication avec les partenaires se fait par le biais de *newsletters* hebdomadaires adaptées aux destinataires et envoyées par mail. L'une des *newsletters* du mois de février 2022, comprenait six pages avec notamment une présentation du Chantier, un rappel des dates importantes et du lieu des concerts, un billet d'un membre de l'équipe. De plus, elle se fait aussi à travers l'envoi de différentes cartes de prospection à des entreprises potentiellement partenaires.

Concernant la communication auprès des équipes, environ quatre *newsletters* leur sont envoyées par année, comprenant un rappel de ce que sont les valeurs de la SAS, un quizz sur le festival, l'actualité du festival, les bons plans ou astuces, un rappel des engagements notamment avec l'ISO 20121 ou la charte des éco-manifestations les responsables à contacter en fonction des sujets etc.

Avec les festivaliers, des newsletters leurs sont envoyées lorsqu'ils acceptent de les recevoir c'est-à-dire quand leurs informations personnelles ont été enregistrées au moment de l'achat de leurs billets.

La gestion des relations avec les médias pour les Francofolies, le Chantier des Francofolies et Francos Éduc s'effectue de janvier à juillet pour faire connaître l'action des Francofolies tout au long de l'année et d'amplifier la notoriété du festival avec la création d'un bilan des retombées médias.

Par ailleurs, pour le Chantier des Francofolies, l'enjeu est d'augmenter la notoriété des actions de la SAS en faveur de la scène émergente. À cette fin, des communiqués de presse envoyés auprès de médias nationaux et digitaux complètent les interviews des artistes pendant les semaines de Chantier. S'agissant des Francos Éduc (pour les classes Chanson, Paroles de Lycéens et Quartier libre), l'enjeu principal est d'activer les réseaux, notamment d'enseignants pour faire connaître les actions.

3.3 L'organisation logistique du festival

3.3.1 Le règlement intérieur des Francofolies

Un règlement intérieur a été rédigé à destination des festivaliers qui se doivent de respecter les règles qu'il édicte, mais aussi toutes consignes formulées par l'équipe de la SAS et par les prestataires. Ce règlement intérieur prévoit l'acceptation de certains risques par les festivaliers, les conditions de contrôle et de sécurité, les conditions d'entrée dans le festival, les conditions de comportement et de respect du personnel, l'organisation de vérification des billets, les conditions de validité des billets, le consentement à l'utilisation du droit à l'image dans le cadre de la propriété intellectuelle, les conditions de sécurité à respecter, l'organisation des flux de festivaliers, le protocole d'évacuation, et les sanctions du non-respect de celui-ci.

3.3.2 L'encadrement de l'équipe d'accueil et l'organisation du transport et de l'hébergement des artistes

Plusieurs livrets ont été créés à destination des équipes d'accueil :

- un premier exemple s'intitule « *book* accueil accréditations », il est à destination de l'équipe d'accueil des partenaires. Il comprend un propos introductif sur ce qu'est le festival et son essence ; un plan du festival ; les différents contacts du service partenariat, de l'équipe référente ; un planning détaillé des horaires de chaque personne de l'équipe ; un « *dress code* » à respecter ; la programmation de la scène en question ; les actions à effectuer, les consignes à donner et les règles à respecter lors de l'accueil ; les accès principaux sur les lieux ; et enfin des indications sur le tri des déchets et sa cartographie. En 2021 a été rajouté le détail du protocole sanitaire à suivre.
- le second exemple de livret s'intitule « *book* hôte-esse partenaires espace La terrasse ». Il comprend toutes les informations précédentes contenues dans le premier type de livret mais est rajouté le descriptif du kit des boissons par espace et la carte des boissons.

Concernant le transport, une note de service destinée aux chauffeurs a été créée. Elle comprend notamment les attitudes à adopter telles que la conduite et la courtoisie ou encore la discrétion, des plans détaillés de la circulation et du stationnement du centre-ville le temps du festival ; un plan des hôtels en partenariat avec les Francfolies ; et enfin un plan des différents sites du festival. Les transports locaux des artistes sont pris en charge par la SAS jusqu'à une certaine distance.

L'hébergement est une prestation comprise dans le contrat de cession du droit de représentation d'un spectacle pour l'ensemble du personnel du producteur du spectacle concerné.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate que, reposant sur l'expérience de près de 40 éditions du festival, a été défini au fil du temps un ensemble de règles de procédure complet.

3.3.3 La collaboration pour la gestion des déchets avec l'association Aremacs

Aremacs est une association à but non lucratif créée à Marseille en 2004, qui a pour objet de limiter les impacts environnementaux des manifestations sociales, culturelles et sportives. Les services effectués sont le tri effectif des déchets, la sensibilisation du public au tri (inciter les citoyens au tri quotidien) et une logistique simplifiée pour les organisateurs.

Un bilan et des pistes d'amélioration ont été proposés à la SAS pour 2022 telles que :

- la sensibilisation des festivaliers, avec « *le souhait de continuer sur cette voie grâce à la présence continue des équipes dès l'ouverture du site équipées d'épuisettes et de chapeaux présents sur l'ensemble du site, de perpétuer l'efficacité du passage des épuisettes dans le public qui a de nouveau apprécié l'initiative* » ;
- s'agissant de l'espace VIP, « *le souhait de plus de sensibilisation auprès des VIP à l'entrée des gradins, de prévoir une logistique de nettoyage de contenants réutilisables* » ;

- pour l'équipe des agents de sécurité : une sensibilisation pour que les « tétra pak » d'eau consommés et jetés au niveau des crash barrières soient ramassés et jetés dans la bonne poubelle ;
- prévoir une équipe de ramassage au sol le 15 juillet à 3 h du matin pour ramasser les déchets afin d'éviter tous les déchets s'envolant les jours suivants, mais aussi prévoir un brief et un encadrement de la personne ramassant au sol ;
- le passage à une vaisselle réutilisable qui permettrait d'abaisser le volume de déchets générés. Une liste de structures à solliciter a été intégrée dans le bilan ;
- s'agissant du *catering*, la présence obligatoire d'une personne au niveau de la table de tri du *catering* pour aiguiller les équipes aux bons gestes de tri est recommandée ; imposer dans le cahier des charges l'utilisation de vaisselle réutilisable pour faciliter les gestes de tri ;
- concernant la mobilité, il est préconisé pour les éditions suivantes de mettre à disposition un vélo avec porte-bagage ou une petite remorque/triporteur pour pouvoir déplacer les biodéchets facilement et rapidement d'une zone à l'autre.

À l'occasion de chaque édition du festival des Francofolies, un devis est établi par Aremacs définissant le périmètre de sa prestation, ainsi que son coût.

Tableau n° 10 : coût de la prestation d'Aremacs - en €

2017	2018	2019	2020	2021	2022
7 434	6 851	6 901	0*	6 901	12 845

* Pour mémoire, « *Ya des Francos dans l'Air* » en 2020, édition reconfigurée en raison de la crise sanitaire ne nécessitant pas l'intervention d'Aremacs.

Source : SAS Francofolies

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate que la sous-traitance du nettoyage de la gestion des déchets auprès d'une association permet de mettre en œuvre la quasi-totalité des chartes de développement durable des collectivités territoriales hôtes comme de l'État. De plus, la gestion des déchets bénéficie d'une dynamique d'apprentissage avec un plan d'action pour le festival suivant, tiré du bilan du dernier festival.

3.4 L'accompagnement opérationnel du festival par les collectivités et l'État

3.4.1 Les équipements et les locaux du festival mis à disposition par les collectivités

Le festival Francofolies se déploie dans divers lieux au cœur de La Rochelle. La mise à disposition de la salle de spectacle d'une capacité de 150 personnes sur le port de La Rochelle tout au long de l'année par la ville de La Rochelle, permanente et exclusive depuis 2005, est essentielle pour le Chantier des Francofolies. Elle permet de faciliter le travail de résidence et permet également d'accueillir du public lors de concerts ou d'étapes de travail. L'ensemble des coûts d'exploitation (aménagements spécifiques spectacles, fluides, consommables, ménages, etc.) ainsi que les investissements (équipement son et lumière) sont pris en charge par les

Francofolies. Symbole de La Rochelle, la Tour propose également une salle dédiée aux répétitions durant les résidences au Chantier.

Les Francofolies louent également un lieu de stockage situé à La Pallice pour y entreposer des éléments de décoration, d'aménagement, de technique, ainsi que des bureaux à La Rochelle pour l'équipe des Francofolies.

Le département de la Charente-Maritime met à disposition la « Maison Deman », annexe de la salle du Chantier des Francofolies qui dispose d'une salle de chant, d'un studio de danse et d'un *home studio*.

Une convention de mise à disposition de la « Maison Deman » a été signée et renouvelée pour deux années entre le département de la Charente-Maritime et la SAS Francofolies, du 1^{er} septembre 2020 au 1^{er} septembre 2022. Depuis 2012, la SAS est autorisée à occuper ce lieu afin de développer son activité culturelle. Les activités objet de la convention sont les activités du Chantier des Francofolies par petits groupes et l'accueil des artistes. Il n'est pas prévu que la SAS Francofolies verse une redevance, mais elle prend à sa charge les contributions de toutes natures (électricité, eau, téléphone, chauffage, etc.), ordinaires et extraordinaires, toutes charges, redevances, taxes, impôts, ainsi que tous les frais d'entretien des locaux. De plus, elle a la charge de l'entretien du mobilier mis à disposition dans la maison. La SAS doit fournir au département un agenda prévisionnel des activités qui se tiendront dans l'enceinte du lieu, ainsi qu'un bilan d'activité à la fin de la période de la convention.

À l'exception du mois d'août, la « Maison Deman » est occupée et utilisée tout au long de l'année pour différentes activités en lien avec la musique, dès mi-septembre, pour le programme « Quartier Libre », en octobre pour celui « Classes chanson » et le pôle de ressources pour l'éducation artistique et culturelle (PRÉAC). Les résidences des artistes du Chantier des Francos prennent la suite : deux résidences par mois tous les mois qui se finissent début juin. Elle est occupée pendant toute la durée du festival, voire jusqu'à fin juillet.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate que l'utilisation de ce lieu est conforme à la convention signée avec le département.

3.4.2 L'organisation de la sécurité coordonnée par les services de l'État

Tout opérateur festivalier est soumis¹³ à une procédure de déclaration par l'organisateur auprès du maire au minimum six mois avant l'évènement. Accueillant plus de 5 000 personnes, les Francofolies sont soumises à une procédure de déclaration par le maire auprès du préfet, dite procédure « grand évènement ». Un dossier de déclaration complémentaire précisant les mesures qui seront mises en œuvre par l'organisateur (restrictions de circulation et de stationnement, mobilisation des services municipaux, barriérage, dispositif anti-bélier etc.) doit être établi et transmis au minimum 45 jours avant l'évènement. Lorsqu'une manifestation relève du niveau « grand évènement », elle fait l'objet d'un suivi particulier des services préfectoraux en termes d'accompagnement de la commune et/ou de l'organisateur sur les mesures de sécurité et de secours à mettre en œuvre pour assurer son bon déroulement. Elle

¹³ Circulaires évènements du 11 avril 2018 et plus récemment du 15 mars 2022 de la préfecture de Charente-Maritime.

peut se voir prescrire une obligation de renforcement de mesures particulières de sécurité et de secours à la charge financière de l'organisateur.

Depuis 2017, une réunion est toujours prévue concernant l'organisation de la sécurité lors du festival des Francofolies entre le directeur départemental de la sécurité publique, le directeur départemental des services d'incendie et de secours, la déléguée territoriale de l'agence régionale de santé (ARS), la responsable du SAMU 17, le chef du bureau de cabinet, le maire de La Rochelle et le responsable des Francofolies. Pour les Francofolies, le dossier de grands rassemblements décrit les sites du festival et détaille les effectifs des sociétés privées de sécurité : 96 agents assurent la sécurité générale parmi lesquels trois agents physionomistes.

Durant l'exploitation un comité d'orientation départementale (COD) est activé en préfecture rassemblant tous les services impliqués dans l'organisation et la sécurité du festival et de l'ensemble de la ville. Un *débriefing* est organisé tous les matins du festival. Sur le site du festival un poste de commandement (PC) sécurité est mis en place, il accueille le coordinateur sécurité et quotidiennement les responsables de la sécurité de l'événement, une pharmacie et l'ensemble des plans des sites avec tous les détails d'organisation et d'évacuation en cas de problème.

Dès le lendemain du festival, un bilan est effectué en préfecture avec l'ensemble des services. En fin de démontage, un bilan est réalisé conjointement avec la ville de La Rochelle. Le festival peut également bénéficier de l'accompagnement de l'école des douanes située à La Rochelle pour une attention toute particulière aux problèmes de stupéfiants.

Une convention administrative et financière de mise à disposition des forces de l'ordre pour les Francofolies a été arrêtée le 5 juin 2019. Elle fixe les moyens mis à disposition de la SAS pour le bon déroulement de la manifestation « les Francofolies », incluant des effectifs de police chaque jour de 15 heures à 21 heures, la présence de patrouilles pour des rondes à proximité de la grande scène ou des files d'attente, ainsi qu'une mission de sécurisation générale de la ville concernée par un accroissement sensible de la population. L'article 4 de la convention prévoit les dépenses prises en charge par l'opérateur du festival pour le déploiement¹⁴ des fonctionnaires de police pendant les cinq jours de festivals, ainsi que pour les véhicules utilisés pour chaque vocation.

¹⁴ Entre 40 à 60 effectifs étaient dédiés à la sécurisation. Les effectifs de la police municipale se sont articulés avec ceux de la police nationale. Concernant le dispositif à la personne, le SDIS s'appuie sur les mêmes bases que les années précédentes. Pour le SAMU, un officier de liaison a été également prévu ainsi qu'un directeur secours médical. La Croix Rouge est intervenue avec des effectifs de 28 personnes sur Saint-Jean d'Acre. Avec la crise sanitaire, la sécurité a été renforcée et adaptée avec notamment un public assis et une gestion du flux par une entrée seulement. Pour les employés, des tests antigéniques, PCR et autotests ont été distribués. Des zones de contrôle du pass sanitaire ont été créées. Des jauges ont dû être respectées : 9 200 personnes assises, masques obligatoires. Une augmentation du nombre d'agent de sécurité a été prévue pour faire respecter les consignes sanitaires : 100 agents de sécurité ont été présents sur l'édition 2021. Des zones de tests ont été installées sur place pour pouvoir traiter les personnes n'ayant pas de QR code. La difficulté pour les organisateurs du festival a été l'évolution continue des règles.

Tableau n° 11 : montant des dépenses de sécurité remboursées à l'État par la SAS - en €

Année	Montant	Observations
2017	8 640	
2018	12 575	
2019	16 000	
2020		Annulation du festival
2021	14 432	Jauge public réduite en raison covid-19
2022	18 000	

Source : préfecture de la Charente-Maritime

3.5 Les autres relations de la SAS Francofolies

3.5.1 Les relations avec les « tourneurs »

Le « tourneur » imagine, propose et gère une série de concerts d'un artiste sur un territoire, auprès de lieux de diffusion et sur une période donnée. Il coordonne les efforts de différents programmeurs et promoteurs locaux. Il peut être producteur du spectacle et directement travailler avec les artistes ou bien représenter d'autres producteurs auprès des diffuseurs. Il administre une tournée, y compris les aspects logistiques, techniques et financiers. Il communique auprès de partenaires variés pour valoriser les projets qu'il présente et commercialise des représentations.

La SAS les Francofolies signe des contrats de cession à l'organisateur du festival du droit de représentation d'un spectacle avec un producteur/tourneur. Le contrat prévoit les conditions générales, les conditions particulières et la fiche technique de la scène. Ce contrat confère l'exclusivité de représentation à la SAS. La convention précise les conditions financières, les conditions de règlement, les éléments promotionnels, le fonctionnement de la billetterie, les règles d'utilisation du bar, et la délimitation du *merchandising*.

3.5.2 Les relations avec les acteurs locaux d'intérêt général

La SAS entretient de nombreuses relations avec les acteurs de son territoire, notamment :

- les acteurs culturels du territoire : la scène nationale - La Coursive, la scène de musiques actuelles (SMAC) - La Sirène, le cinéma CGR - Le Dragon de La Rochelle, le centre des monuments nationaux (CMN), le centre Intermondes, le musée d'histoire naturelle, le musée maritime et la maison des écritures ;
- les acteurs sociaux-éducatifs ainsi que les médiathèques : le centre social Le Pertuis, le collectif des associations de Villeneuve-les-Salines, l'association Éole, l'Escale, le secours populaire de Charente-Maritime ;
- les acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation circulaire : l'association La Matière, l'association Remise à Flot 9, le foyer Emmanuelle de Châtelailon-Plage ;

- les acteurs du tourisme : de l'office de tourisme de La Rochelle à Charentes Tourisme. Les Francofolies sont ainsi adhérentes du Club Festivals initié par Charentes Tourisme ;
- les acteurs de la prévention environnementale : le port de plaisance de La Rochelle, le laboratoire LIENS – CNRS – Université, le parc naturel marin de l'estuaire de la Gironde et de la mer des pertuis, *The Water Family*, L'école de la mer, *The Sea Cleaner*, *Surfrider Foundation Europe*, l'ONG Bleu Versant, Les Petits Débrouillards, La Cité de l'huître, *Lemon Sea*, le conseil d'architecture, d'urbanisme, et de l'environnement de la Charente-Maritime (CAUE 17) et l'Écho mer.

3.5.3 Le développement du « off » des Francofolies et les relations avec l'association organisatrice

Le « Off », créé en 2016 par l'association Tous pour Tous, permet en continuité l'animation de la ville pendant le festival, et notamment des restaurants et des bars.

Il existe peu de relations ou d'échanges notamment financiers entre le « Off » et les Francofolies. Le seul échange financier relevé concerne la participation aux frais techniques des Francofolies lors d'un des événements « Hors Saison » du « Off » organisé en coproduction avec le Chantier des Francos en octobre 2020, pour 108,5 €.

C'est une volonté commune de ne pas renforcer leurs relations, les Francofolies ne souhaitant pas contrôler le « Off ». En revanche, une coopération serait la bienvenue notamment pour être en phase avec leur vision et leurs programmes.

Un contrat de cession de nom de domaine a été signé, entre l'association et la société C2G, le 29 avril 2021. L'objectif étant que l'association puisse exploiter le site internet « francoff.org » et les adresses mails rattachées. De plus, la cession du nom de domaine est consentie moyennant le versement par la société C2G à l'association d'une redevance forfaitaire et définitive de 72 € HT.

4 « FRANCO DEMAIN » : LES POLITIQUES PUBLIQUES CULTURELLES MISES EN ŒUVRE PAR LA SAS FRANCOFOLIES

Le rapport Cohen, « référent festival » du ministère de la culture et de la communication de 2016, présente le rayonnement et l'impact des festivals, pour les territoires comme pour ses acteurs culturels. Ce rapport décrit les festivals comme vécus, par les élus comme par les professionnels, comme de formidables forces d'entraînement, permettant de nouvelles expérimentations, structurations et coopérations, sources de socialisation et de nouvelles citoyennetés : un phénomène qui appelle à une reconnaissance et une sécurisation. Selon ce

rapport, les festivals sont bien plus que de simples événementiels, ils sont une dynamique¹⁵ territoriale structurante. Le ministère de la culture a formulé récemment des objectifs correspondants à cette dynamique structurante souhaitable (cf. annexe 1).

Depuis plus de dix ans, les Francofolies s'engagent avec une volonté de trouver un juste équilibre entre les notions sociales, environnementales et économiques. Pour cela, ils valorisent, renforcent et développent l'ensemble de leurs actions, regroupées sous l'intitulé « Francos Demain ». Ces actions poursuivent des objectifs de politiques publiques relevant du ministère de l'éducation nationale, de celui de la culture et de la jeunesse et des structures ministérielles chargées de la francophonie :

- l'accessibilité tarifaire et la collaboration avec les structures socio-culturelles du territoire mettant en œuvre la politique inclusive des publics ;
- « Francos Éduc » : le dispositif d'éducation artistique et culturelle (EAC), en collaboration avec l'éducation nationale, ainsi que les actions sociales, solidaires et environnementales. Les actions sont : la production de ressources pour les enseignants et les professionnels de la culture, les interventions auprès des élèves, les actions participatives pour la démocratisation de la pratique artistique et le droit culturel et enfin les actions de protection de l'environnement. Ensuite cela concerne aussi le dispositif « [d]es étés culturels » du ministère de la culture : « Quartier libre, dites-le en musique » ;
- « le Chantier des Francos » qui est un dispositif dédié à l'accompagnement au perfectionnement scénique des jeunes artistes à partir d'une sélection de jeunes artistes chaque année, jouissant d'une reconnaissance nationale ;
- le soutien aux événements autour de la chanson francophone complète cet ensemble de politiques publiques culturelles.

¹⁵ Trois dynamiques sont identifiées :

- 1) Premièrement d'un point de vue territorial, un festival peut représenter un emblème pour son territoire, qui le fait rayonner et attire vers lui, un enjeu économique par le développement des activités qu'il induit et un rendez-vous où des modalités nouvelles de citoyenneté peuvent être développées. Les festivals jouent aussi un rôle essentiel pour les territoires peu pourvus en propositions artistiques. Enfin, au-delà de l'événementiel, les festivals ont souvent installé des actions de médiation qui s'inscrivent dans la durée et contribuent au maillage des rencontres avec le public sur les territoires tout au long de l'année.
- 2) Deuxièmement d'un point de vue artistique et culturel trois spécificités ont été soulignées lors de la consultation : l'expérimentation, la structuration et la coopération. La dimension d'expérimentation est apparue comme un atout important des festivals. Elle est le cadre privilégié pour la prise de risque et la découverte d'artistes émergents ou de nouvelles productions. La concentration d'événements favorise également la présence de professionnels susceptibles de diffuser ces artistes ou ces productions. Ensuite la dimension de la fonction de structuration apparaît lorsque le festival a un rôle complémentaire voire compensatoire des actions des lieux permanents labellisés. Les festivals permettent donc la rencontre avec des artistes et des œuvres qui n'auraient pas lieu ailleurs et sont à cet égard un acteur essentiel de la diversité artistique. Ils contribuent aussi à la diffusion de nombre de compagnies dans ces disciplines et donc à l'emploi des artistes qui y travaillent.
- 3) Troisième point fort du point de vue artistique et culturel, la coopération. La capacité des festivals à coopérer, non seulement comme cela est d'usage ailleurs sur la production à travers différentes formes de co-production, mais aussi sur la circulation des artistes et des œuvres y compris inter-régionale. En revanche, ce qui reste peu développé pour le moment ce sont les coopérations sur les publics, qu'il s'agisse d'élaborer ensemble des parcours sur un territoire ou de se coordonner sur les actions de médiation ou l'accueil des amateurs. Ce qui serait justifié non seulement du point de vue du développement des publics mais aussi de la mise en œuvre des droits culturels.

4.1 Une politique des publics intégrant accessibilité tarifaire et inclusivité

La politique des publics est distincte des actions de « Franco demain » puisqu'elle concerne le festival proprement dit, alors que cette dernière désigne les actions « hors festival ». Pour autant, cette politique des publics, comme les actions de « Franco demain » correspond aux objectifs généraux du ministère de la culture, s'agissant des festivals.

4.1.1 La fréquentation du festival des Francofolies : une évolution très positive

4.1.1.1 Une stabilité de la fréquentation pour les Francofolies de 2017 à 2021 hors pandémie

La jauge de la grande scène des Francofolies implantée place Saint-Jean d'Acre étant physiquement limitée par les remparts, d'une part, et l'océan, d'autre part, l'évolution de la fréquentation du festival est largement fonction de l'évolution du taux de remplissage. Celle-ci a augmenté à partir de 2013 où 42 622 places de concert ont été vendues.

Tableau n° 12 : fréquentation entre 2017 et 2021

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Nombre de billets de concert vendus</i>	63 974	59 524	63 908	5 000	32 618	75 360
<i>Nombre de festivaliers</i>	130 000	150 000	150 000	5 000	60 000	150 000

Source : Les Francofolies

NB : Il n'est pas aujourd'hui possible avec le mode de comptabilisation de pouvoir identifier stricto sensu le nombre de personnes physiques s'étant déplacées pour le festival, une personne peut avoir acheté plusieurs billets de concert. Le comptage des festivaliers s'entend conventionnellement par le cumul des entrées de concert et de chacune des manifestations gratuites (ceci inclut également des doubles comptes).

Ainsi, la hausse significative de fréquentation observée à partir de 2017, à l'exception des années affectées par la pandémie, s'explique par une nette et constante amélioration du taux de remplissage de la grande scène. Cette amélioration débute de manière significative à partir de l'édition 2014 avec l'arrivée d'une nouvelle équipe aux postes de direction et de programmation avec une ambition nouvelle qui trouve un écho fort auprès du public.

Par ailleurs, la fréquentation est également stimulée par l'enrichissement du dispositif festivalier avec de nombreuses propositions en accès gratuit, telle que la maison des Francofolies qui offre à tous les festivaliers un lieu éphémère d'échange et de partage autour de la chanson.

Les fréquentations des éditions 2020 et 2021 ont largement été contraintes par les mesures sanitaires. En juillet 2020, les rassemblements étaient limités à 1 000 personnes assises, ce qui explique que l'édition alternative « Y a des Francos dans l'air » a accueilli chaque soir, au jardin Bobinec, 1 000 personnes durant cinq jours. En juillet 2021, les différentes évolutions des mesures sanitaires (limitations des jauges, jauges « assises », jauges « debout », pass sanitaire) intervenues au cours des trois semaines précédant le festival, ont également

contraint la fréquentation. Alors que la plupart des festivals de l'été n'ont pas fait le plein, deux soirées sur la grande scène ont été complètes. Les trois autres ne sont remplies qu'à 60 %. Malgré la crise sanitaire et les changements de dernières minutes, il y a eu, en 2021, sept scènes réparties sur toute la ville, 75 concerts et spectacles et 60 000 festivaliers.

4.1.1.2 Une année 2022 très positive pour les Francofolies dans un contexte de recul global pour les festivals de musiques actuelles

Pour 2022, la SAS finalise les opérations de pointage avec chacun des opérateurs de billetterie (revendeurs). En fonction des éléments déjà collectés, la fréquentation payante s'établit à 75 360 billets vendus.

Les résultats des Francofolies positifs en termes de fréquentation sont mis en relief par le bilan global des festivals en 2022 plutôt en demi-teinte. Selon plusieurs acteurs, il semble qu'il y ait une diminution de la fréquentation, probablement liée à la parenthèse pandémie. Pour la présidente du syndicat des musiques actuelles, « *certaines risquent de tout juste équilibrer leurs comptes, d'autres pas. [...] C'est une année charnière. Pour l'instant, il n'y a pas de tendance qui se dégage dans un sens ou dans un autre. Les chiffres sont très hétérogènes* ». Le Prodiss, principal syndicat des professionnels de la musique *live*, entre mars et mai, relevait déjà d'inquiétantes baisses de ventes de billets, de l'ordre de 40 %, pour les festivals estivaux. Les festivals importants semblent mieux s'en tirer. Solidays ou le Hellfest ont enregistré des fréquentations records.

Le rapport du référent « festival » du ministère de la culture avait déjà identifié juste avant la pandémie les incertitudes pesant sur les festivals¹⁶. Les syndicats interrogés pointent notamment d'autres phénomènes influents : les festivals défendant des esthétiques musicales précises qui s'en sortent mieux que les généralistes, la peur du covid qui refroidit des spectateurs, la perte du « *réflexe festival* »¹⁷.

Le secteur subit un manque de techniciens qualifiés et une pénurie de matériel. « *Suite au Covid, il y a 10 à 15 % des effectifs qui ont abandonné le métier, qui sont partis faire autre chose* ». Beaucoup de festivals ont augmenté le nombre de jours consacrés au montage et démontage des scènes et des sites, par exemple. Les effectifs étant réduits, le temps nécessaire

¹⁶ Les aléas des subventions ; l'alourdissement des coûts de sécurité depuis les attentats de 2015 ; l'envolée des factures artistiques, partiellement liée à l'irruption de grands groupes en concurrence, etc. De ce fait, il semble que « *de plus en plus certains festivals doivent opérer des choix économiques difficiles entre augmenter le prix des billets, quitte à se couper d'une partie du public, jouer la carte de la sécurité par une programmation « mainstream », quitte à renoncer à découvrir de nouveaux talents ou à suivre sur la durée des artistes intermédiaires, abandonner les actions culturelles et sociales en marge du festival, quitte à perdre leur spécificité et, dans bien des cas, la justification même des subventions publiques qu'ils reçoivent, voire, au pire, mettre la clé sous la porte* ».

¹⁷ L'absence « *de retour du public* » inquiète la déléguée générale du Syndicat professionnel des Producteurs, Festivals, Ensembles, Diffuseurs Indépendants de Musique (Profedim), sans qu'elle en identifie la raison. Il est « *difficile de modéliser la situation quand cela touche aussi bien le milieu urbain que rural et des événements très différents. On ressent une réelle insécurité financière* ». Alors que les organisateurs avaient programmé « *une édition de prudence* » (sur les plans budgétaire et artistique), ils s'interrogent maintenant sur l'ambition culturelle à laquelle ils pourront prétendre si le public continue de se raréfier.

à l'installation est donc plus grand entraînant une mobilisation plus longue des techniciens qui ont moins de disponibilités pour aller travailler sur d'autres événements.

Pour le syndicat des musiques actuelles (SMA), la concurrence entre les structures organisatrices d'événements est également à mettre en exergue, les nouveaux venus prélevant leur part sur le marché des festivals, sans oublier le coût du carburant et la canicule qui a provoqué l'annulation de certains festivals.

La densité de festivals dans une zone géographique donnée est certainement le facteur à observer le plus attentivement. Le SMA a indiqué que « *dans le Sud-Ouest, la concurrence et la concentration sont énormes. Garorock n'a pas bien marché...* ». Ce phénomène n'a pas touché les Francofolies.

La chambre constate en 2022 le recul du chiffre d'affaires global des festivals (- 11 % pour les 100 festivals les plus importants selon l'estimation du centre national pour la musique). Par contre, les dix plus gros festivals réalisent + 7 % de chiffre d'affaires, les Francofolies rejoignent ce petit nombre de festivals qui ont bien marché en 2022.

4.1.2 La politique des publics des Francofolies

4.1.2.1 Les questionnaires d'identification de la typologie des publics et de satisfaction

En 2021, un questionnaire a été envoyé par courriel à 61 620 personnes référencées dans la base de données des Francofolies, 1 167 réponses ont été collectées (soit 1,6 % seulement). Le formulaire envoyé était composé de 28 questions réparties en cinq catégories : « *dites-nous qui vous êtes, en amont du festival, pendant le festival, votre satisfaction, et village Francocéan* ».

Tableau n° 13 : synthèse des réponses aux questionnaires en 2022

<i>Rubrique analysée</i>	<i>Synthèse des résultats</i>
<i>L'âge des festivaliers ayant répondu aux questionnaires</i>	58,4 % d'entre eux avaient entre 41 et 60 ans, 24,4 % avaient plus de 61 ans et 13,4 % avaient entre 26 et 40 ans. Les festivaliers venaient principalement des départements de Charente-Maritime, des Deux-Sèvres, de la Vienne et de Vendée.
<i>Type d'accompagnement</i>	38,8 % des interrogés sont venus en famille, 32,3 % avec des amis, 22,3 % en concubinage et enfin 12,3 % sont venus seuls.
<i>Fréquentation annuelle</i>	35,5 % des interrogés sont des habitués, 10,4 % y sont déjà allés au moins trois fois, 10 % pour la deuxième fois et enfin 19,2 % pour la première fois. 86,8 % des interrogés ont choisi d'acheter un billet pour la grande scène Jean-Louis Foulquier et 24,3 % pour la scène Grand Théâtre de La Coursive.
<i>La mobilité des interrogés</i>	69,1 % ont choisi la voiture comme moyen de transport, 12,8 % sont venus à pied, 7,4 % en train, 6,4 % en vélo et enfin 4,6 % en covoiturage.
<i>Les types d'hébergement</i>	61,7 % des interrogés ont été logés chez eux, tandis que 13 % étaient à l'hôtel.
<i>L'évaluation de la communication autour du festival</i>	51,8 % des interrogés l'ont trouvée très satisfaisante et 43,2 % satisfaisante. Les interrogés ont entendu parler de la programmation via les réseaux sociaux des Francofolies à 66,3 %, ce qui démontre l'importance de la communication via les réseaux sociaux personnel de la SAS, notamment pour étendre sa notoriété.
<i>L'évaluation de l'accueil dispensé par les équipes d'accueil</i>	64,1 % des interrogés sont très satisfaits et 32,6 % sont satisfaits. De plus, 89,3 % des interrogés ont répondu qu'ils avaient été bien informés durant le festival.
<i>L'évènement dans sa globalité</i>	59,8 % des interrogés estiment être très satisfaits de l'accueil par les équipes durant le festival et 36,1 % sont satisfaits.

Source : Les Francofolies

4.1.2.2 Les enquêtes de satisfaction à compléter d'un bilan à suivre

Des améliorations semblent nécessaires selon les réponses des festivaliers à l'enquête de satisfaction, notamment :

- à propos de la restauration, il est souhaité plus de proposition de repas, réduire le temps d'attente ou augmenter les points de vente, proposer des plats vegan et sans gluten, plus de food-trucks ;
- concernant les places assises, les interrogés ont demandé plus de places, plus proches de la scène, une meilleure répartition. À propos des sanitaires/toilettes, ils ont souhaité plus de toilettes ;
- concernant les tarifs, ils relèvent qu'ils ont augmenté et la nécessité de proposer des tarifs enfants. Pour la programmation, il est demandé plus d'artistes de la scène urbaine et une indication des horaires des passages des artistes ;

- à propos spécifiquement de Francocéan, le dispositif reste encore à améliorer s'agissant des services de bar et restauration du village.

La société a bien mis en place une exploitation des questionnaires, mais il n'existe pas en tant que tel un bilan formalisé permettant de tirer un plan d'action à partir de priorités identifiées.

Recommandation n° 7. : progresser dans la réalisation des enquêtes de satisfaction (taux de retour voire échantillonnage), les exploiter plus complètement par un bilan formalisé et un plan d'action en découlant.

Le représentant légal a indiqué dans sa réponse avoir lancé une étude du public pour l'édition 2022 dont les résultats ont été présentés en octobre 2022.

4.1.3 La politique tarifaire, la billetterie et la politique inclusive des publics

S'agissant des tarifs, selon la SAS, ceux-ci doivent être définis de manière spécifique en fonction de la salle et de l'artiste s'y produisant. Cette politique doit également tenir compte de l'équilibre économique global de chaque concert. La politique tarifaire doit donc répondre à une équation complexe. La SAS précise « *par exemple, s'agissant d'un spectacle jeune public comme celui d'Aldebert, qui doit forcément être donné dans une salle avec une jauge assise, il convient de tenir compte qu'il s'adresse à un public familial comptant à minima un parent et un enfant, voire une famille. Les tarifs doivent être adaptés et donc forcément différents par exemple de ceux d'une création autour du répertoire de Michel Berger impliquant un travail d'arrangement réalisé par Yvan Cassar ou d'un concert de Hip Hop, destiné à un public jeune, accueilli dans le cadre des nuits collectives à La Sirène* ». Par ailleurs pour la scène Jean-Louis Foulquier, est offerte la possibilité d'acquérir des billets à des tarifs promotionnels notamment lors de l'ouverture de la billetterie ou en février à l'occasion d'une opération conduite avec l'un des partenaires.

4.1.3.1 La priorité donnée à l'accessibilité tarifaire

La SAS Francofolies souhaite préserver autant que possible une politique d'accessibilité tarifaire, malgré les nouveaux enjeux et les évolutions du secteur du spectacle vivant.

L'accessibilité se marque à la fois par le niveau tarifaire des spectacles mais également par l'offre de concerts gratuits. Sur le premier point, une étude de 2018 du centre national de la chanson des variétés et du jazz (CNV) indique que le prix moyen d'un billet pour un concert (1 artiste) dans un espace ayant une jauge de plus de 6 000 personnes s'établissait à 52 € en 2017, alors que le prix moyen d'un billet pour une soirée de la scène Jean-Louis Foulquier (4 artistes) était de 37,20 €. Si les cachets artistiques pour l'ensemble des scènes du festival ont augmenté de 63 % en cinq ans, le prix moyen d'un billet n'a progressé que de 17 %, pour atteindre 41,73 € en 2021. Concernant uniquement la programmation de la grande scène, les cachets artistiques ont augmentés de 77 %, alors que le prix moyen d'un billet n'a progressé que de 25 % et s'établit à 46,36 € en 2021. Les tarifs vont de 10 € pour les Francos Juniors à 45-50 € pour une soirée de quatre concerts sur la scène Jean-Louis Foulquier.

Par ailleurs, une attention particulière est accordée à l'offre de concerts gratuits. Ainsi, plus d'une trentaine de concerts sont accessibles gratuitement ainsi que des projections de documentaires, rencontres et débats, ateliers de pratique artistique et de sensibilisation (50 environ par édition).

La société souligne aussi que « *dans un contexte de financement public contraint, cette politique de prix a pu être maintenue grâce aux développements du partenariat privé* ».

Enfin, doit être intégrée dans la politique globale de la tarification la prise en compte des billets exonérés¹⁸. Il est constaté une relative stabilité des billets exonérés hors des deux années particulières 2020 et 2021.

Tableau n° 14 : nombre des billets exonérés (accréditation, gratuité) de 2017 à 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Billets exonérés</i>	3 002	2 889	3 018	5 000	1 649
<i>Accréditations (Invités festival)</i>	1 681	1 790	1 745	-	1 202

Source : SAS Francofolies

4.1.3.2 Les actions vis-à-vis des publics empêchés

L'opérateur du festival indique dans son document-cadre qu'il attache une grande importance à permettre l'accès aux scènes du festival au plus grand nombre et notamment aux publics empêchés en vue du principe de solidarité qu'il s'efforce d'appliquer. Cela vise à la fois :

- les personnes en situation de handicap, qui bénéficient d'un accueil et de services spécifiques sur toutes les scènes du festival. Des boucles magnétiques permettent aux malentendants de vivre la fête et de partager des émotions ;
- les personnes en difficulté sociale. Les Francofolies sont engagées auprès d'acteurs sociaux afin de donner accès à la culture au plus grand nombre : avec le centre social Le Pertuis pour lequel sont imaginés tout au long de l'année des parcours de découverte de la scène française et francophone et de la création artistique. Ensuite, avec le secours populaire, sont accueillis des bénéficiaires, tout au long de l'année, lors des concerts du Chantier des Francofolies. De plus, de nombreuses collaborations avec l'association l'Escale sont prévues où est invité pendant le festival un public de jeunes mineurs isolés, pour qui la musique est une entrée dans la culture française. Enfin, sont mis en place en 2022 des billets suspendus. Les Francofolies donnent la possibilité aux festivaliers de soutenir cette démarche en faisant un don. Les fonds récoltés permettront d'offrir des billets aux personnes isolées ou qui ont souffert d'isolement (familles monoparentales, étudiants précaires, etc.) ;

¹⁸ Par exemple ceux attribué à l'issue de jeux et de concours, ou ceux des invités des artistes ;

- certains jeunes en leur permettant une meilleure insertion professionnelle. La SAS souhaite faire découvrir la richesse et la diversité des métiers du spectacle vivant et de l'événementiel. Ainsi une cinquantaine de jeunes de moins de 25 ans échangent avec des professionnels sur leur métier, pendant le festival ou dans le cadre du Chantier des Francos. Cette découverte des métiers passe également par des temps d'immersion et de formation en amont et pendant le festival à travers plusieurs collaborations, comme le partenariat pédagogique engagé avec la formation « Bac Pro Accueil » depuis 2014.

4.1.3.3 L'utilisation du pass-culture pour développer l'accessibilité aux jeunes

Une collaboration, dès sa création en 2020, avec le « pass culture », nouvelle forme de service public¹⁹ de la culture, ouvre le festival à un public jeune et s'inscrit dans la stratégie des politiques publiques en faveur de la démocratisation culturelle.

Pour lever les barrières y compris financières, chaque citoyen de 18 ans, français ou résidant légalement sur le territoire français ou bénéficiant du statut de réfugié ou d'apatride, bénéficiera d'un pouvoir d'achat de 500 € à utiliser sur la plateforme « pass culture » pour accéder à des œuvres et des services culturels comme des places de festivals.

Tableau n° 15 : nombre total de billets vendus par an au travers du pass culture pour les festivals

Festivals	2019	2020	2021	2022	Total
FRANCOFOLIES			569	1 905	2 183
Ensemble des festivals en France	2 260	885	22 097	165 735	190 977

Source : SAS gestionnaire du pass culture

Le choix pour un festival de recourir au pass culture n'est pas neutre, puisque du fait des frais inhérents, la marge de l'opérateur festivalier sur le billet est réduite.

Le festival des Francofolies est parmi les festivals qui utilise le plus le dispositif du pass culture, puisqu'il est 2^e en région Nouvelle-Aquitaine après Garorock, et 22^e pour l'ensemble des festivals nationaux.

4.1.3.4 L'organisation de la billetterie assurée par un prestataire de services : LA 440 et son bilan

En 2019, le secteur des musiques actuelles a identifié le sujet de la billetterie comme un enjeu fort, dans une logique de constitution d'un pôle de compétences dédiées et de mutualisation des coûts de certains services dits « supports » essentiels à l'activité festivalière.

¹⁹ - au service des citoyens : il référence des expériences – théâtre, cinéma, musées, monuments, cours de pratique artistique, rencontres avec des artistes - et des biens culturels - matériels, numériques -, gratuites ou payantes ;
 - au service des acteurs culturels, publics et privés, dans toute leur diversité : il constitue un canal inédit de distribution de leur programmation culturelle et de leurs actions de médiation, leur offrant ainsi un surcroît de visibilité auprès de ces nouveaux publics ;
 - au service des territoires et des politiques publiques : il offre un canal de communication mettant en valeur la vie culturelle de proximité et la vitalité culturelle partout en France.

C'est pourquoi C2G a décidé de confier la gestion de la billetterie à LA 440, société indépendante présidée par la société C2G.

Depuis, les festivals présents au sein de C2G, en l'espèce Les Francofolies et Le Printemps de Bourges font appel à LA 440. Le coût de la prestation pour la SAS Francofolies est de l'ordre de 36 k€ en 2020 et de 21 k€ en 2021.

Chaque année, en fin de festival un bilan à chaud est réalisé avec l'ensemble de l'équipe afin d'identifier les points positifs et les points d'amélioration pour la prochaine édition. En septembre, une réunion est faite avec le prestataire billetterie permettant d'évoquer les évolutions à venir concernant les logiciels billetterie.

La société a identifié pour les prochaines années des axes de perfectionnement pour la billetterie :

- . l'utilisation de la « data » récoltée sur les festivaliers afin d'étudier leur comportement d'achat, leur préférence musicale, et ainsi leur proposer l'offre qui correspond le mieux à leurs attentes ;
- . développer les ventes le plus possible sur le site internet propre plutôt que chez les revendeurs ;
- . développer des offres complémentaires à l'achat des billets : T-shirt, affiches, etc.) ;
- . proposer des nouveaux services comme la possibilité de pouvoir accéder à une place de parking, commander son repas en amont, etc.

4.2 La démocratisation culturelle mis en œuvre par « Francos éduc » via l'éducation artistique et culturelle (l'ÉAC) et la médiation culturelle

L'ÉAC, la médiation culturelle, la collaboration avec les structures socio-culturelles du territoire et l'intervention en milieu scolaire sont des objectifs fixés par l'organe délibérant et les perspectives annexées aux conventions avec les collectivités.

Francos Éduc est le dispositif des Francofolies qui s'engage aux côtés des enseignants depuis 1995 pour favoriser la pratique, la découverte et l'exploration de la chanson par les jeunes. Il s'appuie sur des artistes émergents de la scène française, issu du Chantier des Francofolies. En partenariat avec l'éducation nationale et de la culture, Francos Éduc met en place chaque années différents dispositifs : les classes Chanson, Parole de Lycéens et les Enfants de la Zique.

4.2.1 La prise en charge des actions de l'ÉAC par le pôle de ressources pour l'éducation artistique et culturelle (PRÉAC)

Depuis le 3 décembre 2002, l'académie de Poitiers, le centre régional de documentation pédagogique (CRDP) de Poitou-Charentes, l'institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) de Poitou-Charentes et les Francofolies sont associés autour du pôle national de ressources (PNR) Chanson francophone. Les partenaires mettent en œuvre chaque année une formation nationale et des ateliers de pratique et de découverte à destination d'un public mixte éducation nationale et culture. Forts de l'expérience et de la reconnaissance acquises dans le cadre du PNR, les partenaires ont souhaité poursuivre les actions engagées tant au niveau

académique qu'au niveau national. Les partenaires avaient donc opté pour la création d'un pôle de ressources pour l'éducation artistique et culturelle (PRÉAC)²⁰ Chanson francophone en y associant la DRAC selon les principes de la circulaire n° 2007-090 du 12 avril 2007 sur l'éducation artistique et culturelle.

Un PRÉAC a deux missions principales : la formation de formateurs et la production de ressources. Les missions du PRÉAC se construisent autour de trois axes :

- l'organisation d'actions de formations initiale et continue à destination des personnels de l'éducation nationale et des professionnels du secteur culturel, tant au niveau national qu'académique ;
- l'animation d'un réseau national de personnes-ressources avec mise en place d'une plateforme collaborative pour la mise en commun de ressources, d'expériences, etc. ;
- la structuration, l'édition, la diffusion de ressources pédagogiques, documentaires ou didactiques. Il y a ici une expérimentation du livret pédagogique « Enfants de la Zique » pendant les formations et ateliers, etc.

De nombreuses conventions ont été conclues dans ce cadre sur la période sous revue permettant de financer stages et production de supports d'enseignement.

4.2.1.1 Les stages organisés dans le cadre du PRÉAC

Les stages proposés s'appuient, d'une part, sur l'expérience acquise par les Francofolies et le réseau Canopé du ministère de l'éducation nationale dans le domaine de l'éducation à la chanson francophone (Les Enfants de la Zique, Ma Classe Chanson, Les Chroniques Lycéennes). D'autre part, ils bénéficient du savoir-faire des Francofolies dans l'accompagnement des artistes en voie de professionnalisation avec le Chantier des Francos.

Ces stages associent ateliers créatifs encadrés par des artistes « parrains » et interventions de pédagogues et professionnels de la filière musicale. Cette formule est basée sur le partage, l'expérimentation collective, la pédagogie active et la culture de l'appropriation²¹.

²⁰ Les pôles de ressources pour l'éducation artistique et culturelle (PRÉAC) sont des instances partenariales qui ont pour mission, d'une part de concevoir et développer des ressources pédagogiques variées, d'autre part de mettre en place des formations d'envergure nationale, régionale ou locale pour la communauté éducative et les professionnels contribuant au développement de l'éducation artistique et culturelle. Plusieurs partenaires associés participent à leur élaboration et à leur réalisation. Il répond à la volonté de « mettre en œuvre une politique concertée d'éducation artistique et culturelle à l'échelle de chaque territoire » (circulaire commune Éducation Nationale/Culture et Communication n° 2007-090 du 12 avril 2007). Il s'appuie sur la mise en œuvre de conventions multi-partenariales et a pour vocation de fournir des ressources et des outils pour le développement de l'éducation artistique et culturelle. Le réseau Canopé en est l'opérateur, avec le soutien de la DRAC Nouvelle-Aquitaine et en lien avec l'opérateur culturel le Lieu multiple de Poitiers.

²¹ Ces formations de trois jours bénéficient :

- d'une partie « théorique » (sous forme de conférences et de débats) qui situe la place de la chanson et de la pratique vocale collective dans l'éducation artistique et culturelle ;
- d'une partie « pratique » (sous forme d'ateliers encadrés par des artistes) qui permet de construire et d'expérimenter la mise en place d'arrangements vocaux pour la pratique vocale collective ;
- d'une partie « découverte » pour observer le travail des artistes en résidence au Chantier des Francos et découvrir les métiers artistiques. Parallèlement, une réflexion collective sera conduite pour mettre en évidence des outils pratiques à utiliser, notamment les Enfants de la Zique.

4.2.1.2 L'évolution du dispositif PRÉAC avec le nouveau rôle de l'institut national supérieur de l'éducation artistique et culturelle (Inséac)

À partir de la rentrée 2022, les ministères concernés, éducation nationale et culture, ont fait évoluer le dispositif des pôles de ressources, après le retrait du dispositif du réseau Canopée du ministère de l'éducation nationale chargé jusqu'alors de la production de support pour l'enseignement artistique et culturel.

Un nouveau rôle est confié à l'institut national supérieur de l'éducation artistique et culturelle (Inséac), dédié à la formation initiale, à la formation continue, à la recherche à l'animation et la production de ressources en éducation artistique et culturelle. L'objectif fixé par l'État est de permettre à tous les élèves d'être, au cours de leur scolarité, en contact avec des dispositifs d'éducation artistique et culturelle. Cet objectif se traduit par trois principes fondamentaux, piliers de l'ÉAC : la rencontre avec les œuvres et les artistes, la connaissance des arts et de la culture, de leur histoire, et la pratique des arts et de la culture.

La production des supports pédagogiques destinés à la chanson française pilotés par la SAS Francfolies en liaison avec les artistes de son réseau ont été mis en pause du fait du retrait du réseau Canopée de cette mission. La reprise de ses attributions par l'Inséac va permettre à la SAS Francfolies de pouvoir à nouveau reprendre la création de supports de formation sur la musique et la chanson dans le cadre du nouveau dispositif des PRÉAC.

4.2.2 Les actions vis-à-vis des enseignants

Depuis plus de 25 ans, les Francfolies collaborent avec l'éducation nationale et co-produisent des ressources pédagogiques autour de la chanson à destination des enseignants. Depuis 2015, ces ressources se déploient en ligne autour du répertoire d'un artiste de la programmation des Francfolies, soit six chansons de leur répertoire, disponibles gratuitement pour tous les enseignants sur la plateforme des « Enfants de la Zique ». Il y est proposé une analyse complète de la musique et des textes des chansons, des pistes d'exploitation en classe et des outils pour la pratique vocale collective. Les Francfolies, par cette action au long court, participent à l'apprentissage de la musique dans les écoles.

Tableau n° 16 : évolution des chiffres-clés du festival

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de connections ressource enfant de la zique	NC	NC	9 735	16 219	10 997

Source : SAS Francfolies

Le contexte de crise sanitaire a introduit beaucoup de distanciel dans les apprentissages et a permis aux plateformes en ligne de connaître une croissance importante de leur connexion. La plateforme des « Enfants de la Zique » a ainsi connu une évolution de sa consultation de + 77 %, entre l'année 2019 et 2020. L'année 2021 est restée au niveau de connexion de 2020.

Il a également été mis en œuvre en 2020–2021, le chantier des profs et des professionnels de la culture. L'objectif est de favoriser la réalisation de projets entre l'éducation nationale, les structures culturelles et les collectivités territoriales. Pour cela, la formation accueille un public mixte originaire de toute la France souhaitant s'investir dans des projets autour de la chanson, dans le cadre d'activités scolaires, périscolaires et les parcours d'éducation artistique et culturelle.

4.2.3 Les actions d'ÉAC locales accompagnant l'organisation des Francofolies à destination des jeunes scolarisés

4.2.3.1 Le programme « Classes chanson »

Des classes de découverte et d'initiation artistique dans les écoles, mises en place sur demande, proposent aux élèves un parcours d'initiation, de pratique et de découverte artistique par l'intervention d'un artiste associé issu du Chantier des Francos. Les actions peuvent se dérouler sur une demi-journée jusqu'à cinq jours. Elles s'adressent aux classes de cycle 3, les collèges et les lycées. Chaque année, en fonction des sollicitations des enseignants de toute la France, les Francofolies construisent des classes chanson. Elles peuvent se dérouler sur La Rochelle, accueillant des élèves comme dans une classe verte ou se dérouler dans l'école concernée et dans ce cas c'est l'artiste qui se déplace auprès des élèves. Le format²² est choisi en fonction des objectifs de l'enseignant et de ses moyens financiers.

En 2019, 12 établissements, soit 25 classes (631 élèves) ont bénéficié d'une ouverture culturelle sur la création de chansons avec des artistes professionnels, associés aux actions d'éducation artistique des Francofolies. À partir de 2020, les Francofolies ont imaginé les classes chanson virtuelles pour garder le lien avec les enseignants et les enfants.

²² Systématiquement mais toujours impulsée par l'artiste associé, une classe chanson propose trois entrées en matière :

- la première rubrique « découvrir » concerne tout d'abord le patrimoine et l'actualité de la chanson, soit via un travail de classe à partir de l'ouvrage « Les Enfants de la Zique » (rencontre avec les œuvres du patrimoine et de l'actualité), soit via l'accueil des élèves au Chantier des Francos pour des temps d'observation du travail scénique (prise de conscience du travail nécessaire à la mise en place d'un spectacle) ou des temps de représentations publiques (rencontres avec des œuvres et les artistes) ;
- la deuxième rubrique « créer » concerne la pratique de l'écriture de chanson (textes et musique) par des ateliers menés par l'artiste parrain, la pratique de la musique par des ateliers d'initiation à des techniques modernes (« sample », « beat box » etc.), et la pratique de l'interprétation de chansons par des séances d'appropriation des œuvres du patrimoine ou par des séances de travail autour des œuvres originales créées par les élèves (travail vocal, mise en scène) ;
- enfin la troisième rubrique « rencontrer et échanger » concerne la favorisation de la rencontre entre des publics d'horizons différents (âges, catégories socio-professionnelles, etc.) à l'occasion de ces projets très fédérateurs, mais aussi la favorisation de la mise en place de temps d'échange qui permettent au public de s'exprimer sur les œuvres découvertes ou créer, d'apprendre à s'écouter et à argumenter sa position tout en respectant celle des autres.

4.2.3.2 L'opération annuelle « Paroles de Lycéens »

Grâce au projet « Paroles de Lycéens », Franco Éduc donne la parole aux lycées de la région Nouvelle-Aquitaine sur un thème d'actualité autour de la chanson francophone et les musiques actuelles. Depuis 2016, ce projet est mis en œuvre dans les lycées généraux, professionnels et agricoles et depuis 2020 auprès des détenus de la maison centrale de Saint-Martin de Ré. Ce projet se construit chaque année en partenariat avec le journal « le 1 », autour d'un thème d'actualité interrogeant le regard d'une dizaine d'artistes de la scène française, et qui devient à la rentrée le support pour impulser l'esprit critique des lycéens.

Trente-trois établissements de lycée ont participé à la première édition de « Paroles de Lycéens » en 2017. En 2020, cette opération s'est ouverte sur de nouveaux territoires en Dordogne et en Creuse, soit treize établissements sur trois académies. Ainsi, cette année, ce sont 30 établissements, soit plus de 900 élèves, qui y ont participé sur le thème de « Ils ont rêvé d'un autre monde ».

4.2.4 Le récapitulatif du programme 2017-2021 des actions de médiation d'enseignement artistique et culturel des Francofolies

Chaque année, des moyens importants pour la réalisation des nombreuses actions de médiation d'enseignement artistique et culturel ont été mis au service des actions suivantes :

Tableau n° 17 : ensemble des actions de médiation d'ÉAC de 2017 à 2021

Projets	Public concerné	nombre de personnes concernées
2017		
Chantier des profs et des professionnels de la culture (PREAC)	enseignants (national)	55
Ma classe chanson Annemasse	collegiens	70
Ma classe chanson Bordeaux avec le Rocher de Palmer	collegiens	60
Ma Classe chanson à La Rochelle	collegiens	29
Classe chanson transplantée de Poitiers à Fouras	ecole primaire	25
Classe chanson Vienne	collegiens	510
Ma Classe chanson Marseille	ecole primaire	250
Une chanson sous influence en partenariat avec La Sirène	lycéens / Collégiens	85
Masteclass festival 2 jours	enseignants	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - chorale	tout public	35
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - écriture	tout public	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - ados	adolescents	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - enfants	jeune public	15
Médiation au chantier des Francofolies	Scolaires, enseignants, centre sociaux, jeunes en insertion professionnelle, seniors	314
2018		
Chantier des profs et des professionnels de la culture (PREAC)	enseignants (national)	55
ma classe chanson marseille	ecole primaire	260
Ma Classe chanson Barbezieux	collegiens	66
Ma classe chanson Bordeaux avec le Rocher de Palmer	collegiens	46
Parcours découverte Chantier des francofolies/ Ma classe chanson	ecole primaire	50
Classe chanson Poitiers transplantée	Lycée College	270
Classe chanson transplantée de Poitiers à Fouras	ecole primaire	25
Médiation au chantier des Francofolies	Scolaires, enseignants, centre sociaux, jeunes en insertion professionnelle, seniors	473
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - chorale	tout public	35
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - écriture	tout public	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - ados	adolescents	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - enfants	jeune public	15
Paroles de Lycéens	lyceens	730
Chanter la scène Française actuelle	enseignants	40

Source : SAS

2019		
Chantier des profs et des professionnels de la culture (PREAC)		55
Classe chanson Annemasse	collegiens	70
Classe chanson Latillé	collegiens + ecole primaire	50
Classe chanson Mauzé sur le Mignon	collegiens	40
Classe chanson dans la Vienne	collegiens + ecole primaire	60
Classe chanson Francocéen - La Rochelle	collegiens	60
Classe chanson Francocéen - La Rtramlade	collegiens	35
Ma classe chanson Bordeaux avec le Rocher de Palmer	collegiens	35
La rentrée en musique	ecole primaire	45
Chanter la scène Française actuelle	enseignants	40
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - chorale	tout public	35
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - ecriture	tout public	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - ados	adolescents	15
atelier de pratique artistique festival maison des francofolies - enfants	jeune public	15
Médiation Chantier des Francofolies	Scolaires, enseignants, centre sociaux, jeunes en insertion professionnelle, seniors	495
Paroles de Lycéens	Lycéens	308
2020		
Chantier des profs et des professionnels de la culture (PREAC)	enseignants (national)	55
jam session etudiante Chantier des francofolies		15
écriture de poemes confinés avec Pomme (2 temps en visio)	collegiens + ecole primaire	35
Médiation Chantier des francofolies (janvier février)	ecole primaires, enseignants	229
Paroles de lycéens	lycéens	347
2021		
Chanter la scène française		
Ma classe chanson Bordeaux avec le Rocher de Palmer		60
Classe chanson en charente	ecole primaire	45
Classe chanson ROyan	Lycéens	21
Classes chanson Saint Denis	ecole primaire	50
Classe chanson Sainte Marie de Ré	ecole primaire	42
Classe chanson Masevaux		70
Paroles de lycéens		135

Source : SAS

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine suggère à la SAS de tenir un tableau de bord par type d'action de médiation et d'ÉAC pour rendre plus aisé le suivi de l'évolution annuelle de chacun des types.

4.2.5 La médiation culturelle tout public : le dispositif « Quartier Libre » dans le cadre de l'opération nationale les « Étés culturels » du ministère de la culture

Depuis l'été 2020, les Francofolies déploient, avec le soutien du ministère de la culture, au sein de quartiers relevant de la politique de la ville et de territoires ruraux dans le cadre de l'« Été culturel », un dispositif de résidence artistique immersive nommé « Quartier libre - Dites-le en musique ! ». Il a pour objectif d'encourager la participation active des habitants à un processus de création. Ce dispositif est déployé dans un cadre partenarial et collaboratif, d'une part, entre l'équipe des Francofolies qui coordonne et anime le volet artistique et culturel et le volet d'insertion professionnel et, d'autre part, des acteurs référents de chaque territoire.

L'accueil au sein de chaque territoire d'un artiste et d'un technicien en résidence durant cinq jours est au cœur du dispositif. Cette résidence permet de proposer des ateliers de pratique artistique animés par l'artiste auprès d'un public ciblé et notamment des ateliers d'écriture et de musique. Les acteurs référents des territoires sont invités à participer à la formation du PRÉAC « chanson francophone et musiques actuelles ».

En 2021, trois régions étaient concernées par ce projet : la Nouvelle-Aquitaine, le Centre-Val de Loire et les Hauts-de-France. Les résidences ont mobilisé 66 structures locales aux missions diverses, soit une moyenne de six structures par résidence. Ce projet a représenté 30 jours de résidences portés par dix artistes issus du Chantier des Francos. 679 personnes ont participé aux ateliers d'écriture et 738 personnes ont assisté aux concerts de restitution, tout en sachant que l'objectif fixé par la convention était de 300 personnes.

4.3 Le Chantier des Francos - soutien à la scène émergente : politique culturelle d'aide à la création tout au long de l'année

Créé en 1998, à l'initiative du fondateur, Jean-Louis Foulquier, le « Chantier des Francofolies » est un dispositif dédié à l'accompagnement et au perfectionnement scénique des jeunes artistes à partir d'une sélection de jeunes artistes chaque année, jouissant d'une reconnaissance nationale. Environ 15 artistes (sur 600 candidatures annuelles) bénéficient d'un accompagnement personnalisé à La Rochelle associant temps de résidence, de formation, d'expérimentation dont l'objectif est de permettre à la jeune scène française musicale de faire éclore toute sa créativité et de maîtriser le secteur professionnel dans lequel elle s'engage.

Le Chantier des Francos, qui est un label reconnu, est à la fois un facilitateur et un révélateur en proposant dans un même temps un cycle de perfectionnement technique et scénique et une rencontre avec les publics et les professionnels. Seul dispositif national dédié exclusivement au *live*, il est aujourd'hui reconnu par l'ensemble des acteurs de la filière.

La sélection des artistes du Chantier des Francofolies s'opère à l'automne grâce à un comité de repérage, renouvelé tous les deux ans et composé de trois représentants des Francofolies et de trois professionnels d'horizons différents. Dans son travail de sélection, ce comité est particulièrement attentif à la pertinence du propos artistique, l'avancée du développement professionnel du projet et le niveau de la prestation scénique.

Pour son activité pédagogique, le Chantier des Francofolies fédère une trentaine de professionnels formateurs et intervenants (artistes confirmés, musiciens de tournée, chorégraphes, professeurs de chant, etc.) qui interviennent aux côtés des artistes pour les conseiller, les accompagner, leur donner des clefs pour leur épanouissement artistique. Ainsi, le Chantier des Francofolies est depuis 23 ans, un lieu de transmission, de formation et de mise en réseau unique en France, triptyque pour une insertion professionnelle réussie.

Tableau n° 18 : évolution des chiffres-clés du chantier

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Nombre artistes accompagnés par le chantier des Francofolies</i>	16	15	18	15	22
<i>Nombre de candidature chantier des Francofolies</i>	353	366	530	688	231
<i>Nombre de jours de résidence</i>	72	77	88	35	83

Source : SAS Francofolies

Pour le public, le Chantier des Francofolies est une salle de spectacle de 150 places, dans laquelle il est possible à certaines occasions de venir découvrir les jeunes artistes en avant-première, soit dix concerts chaque année.

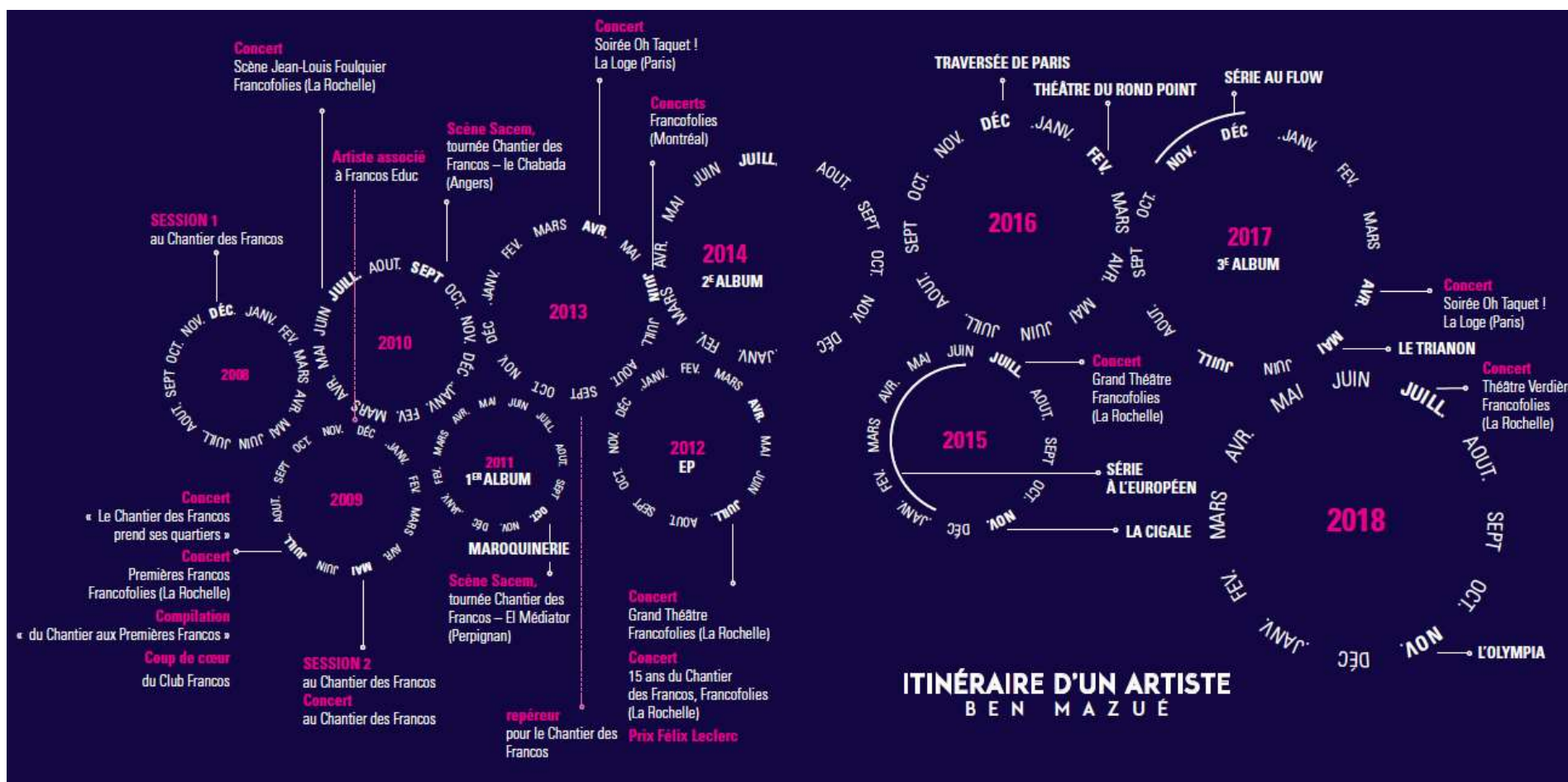
A été créée une tournée « Scènes Sacem » en partenariat avec le Chantier des Francos. Née d'une volonté commune de la Sacem²³, des Francofolies et des salles partenaires (près de 20 salles de musiques actuelles partout en France), cette tournée est un mélange entre formation professionnelle et diffusion. Pour les artistes du Chantier des Francos, c'est l'occasion de prolonger les sessions rochelaises en se confrontant à d'autres publics, dans d'autres salles. Pour les initiateurs, c'est un moyen de découvrir de jeunes talents partout en France et de leur proposer un premier accompagnement. Pour les salles partenaires, c'est l'occasion de présenter les artistes qu'elles soutiennent localement, de les inscrire dans un premier réseau professionnel et de les faire bénéficier de l'expertise du Chantier des Francos.

Les Francofolies soutiennent la scène émergente française et les jeunes artistes à l'exemple Ben Mazué²⁴ (voir infographie page suivante) et son parcours à la suite de son intégration en 2008 au Chantier des Francofolies. L'accompagnement des Francofolies a été bien au-delà de la seule année du chantier mais s'est poursuivie au travers de tournées ou de concerts dans les Francofolies et à l'étranger entre 2008 et 2012.

²³ Société des Auteurs Compositeurs et Éditeurs de Musique.

²⁴ Ou Christine and the Queens, Bigflo et Oli, Juliette Armanet, Hoshi, Suzane, Malik Djoudi, Pomme.

Schéma n° 1 : parcours de l'artiste Ben Mazué (passé au Chantier des Francofolies)



Source : SAS Francofolies

Concernant le suivi de la carrière des artistes après leur passage au Chantier des Francos, la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate que si un certain nombre d'artistes de renommée nationale y sont passés, la SAS ne dispose pas d'un ratio permettant de constater, dix ans après ce passage, combien sont toujours dans une carrière professionnelle.

4.4 Les Francofolies levier pour la Francophonie : le rayonnement international du festival

Le festival des Francofolies a étendu son rayonnement à l'international avec quelques éditions à New-York, Berlin, en Bulgarie etc.

4.4.1 La création du Label Francofolies et la conclusion de contrats de franchise avec des festivals étrangers

La marque Francofolies bénéficie d'une notoriété nationale et internationale. L'image de la marque s'est construite depuis près de 40 ans. Conscients de la marque culturelle « Francofolies » et du savoir-faire des organisateurs de ce festival en matière de programmation d'artistes francophones, des acteurs du spectacle vivant outre-marins et étrangers ont souhaité nouer des liens étroits avec eux afin de faciliter l'implantation locale de leur festival, par le biais de conventions. Le cahier des charges contient la volonté de partager des valeurs communes, mettre en place une ligne éditoriale partagée, d'avoir un projet culturel qui est le reflet de l'ancrage territorial de chacun des festivals, de permettre un accueil privilégié des publics et de créer une harmonisation de la communication adaptée à chaque évènement.

Des contrats de franchise ou de prestations de services ont été conclus :

- un contrat de franchise a été conclu avec la société Alfa Priorities LTD, pour le festival « Les Francofolies de Bulgarie » se trouvant à Sofia à partir de l'édition 2020. Il est prévu dans ce contrat certains droits relatifs au savoir-faire de la SAS Francofolies ainsi que son assistance artistique et commerciale. L'objet du contrat²⁵ est le droit exclusif de produire et exploiter à l'intérieur du territoire et à l'aide du franchiseur un festival dénommé « les Francofolies de Bulgarie » et à l'exploiter ;
- un contrat de franchise a été conclu avec la société Sakifo Production le 14 juillet 2018 pour le festival « Les Francofolies de La Réunion » ;
- un contrat de franchise a été conclu avec la société Musical Production le 15 juin 2019 pour le festival « Les Francofolies de Nouvelle-Calédonie » à Nouméa ;

²⁵ Comme pour les autres conventions, il est convenu d'une exclusivité territoriale. Les droits de propriété intellectuelle sont encadrés. Les conditions financières sont prévues, notamment une redevance annuelle de 20 000 € en guise de contrepartie est à verser à la SAS Francofolies. Les obligations du franchisé sont encadrées puis sont détaillées les conditions de production du festival, les apports des partenaires, l'indépendance du franchisé, les questions d'assurance, *d'intuitu personae*, les conditions de résiliation, et enfin les conditions de confidentialité

- un contrat de prestations de services a été conclu avec la société « Les Francofolies de Montréal » le 24 juin 2020 pour le festival de Montréal avec un encadrement de l'utilisation de la marque et de noms de domaine. L'objet du contrat est la définition des prestations relatives à la communication et la promotion du festival. Le contenu des prestations est délimité. Les dispositions financières prévoient notamment la somme forfaitaire de 10 000 € HT en contrepartie des prestations que fournit la SAS Francofolies. À noter que le festival Les Francofolies de Montréal est organisé depuis 1989.

Tableau n° 19 : les différentes franchises des Francofolies : les droits perçus en €

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Ensemble des quatre franchises Francofolies</i>	60 000	60 000	35 000	15 000	15 000

Source : SAS Francofolies

4.4.2 La création de l'association « La Confédération des Francofolies »

L'association « La Confédération des Francofolies » a été créée, le 27 mai 2019. Son périmètre d'action est de définir et réaliser des objectifs communs aux différents événements et festivals musicaux organisés sous le label et les marques Francofolies. La confédération a été créée avec la volonté de partager les expériences des différents festivals, unir les forces en faveur de la francophonie et permettre la mise en place de partenariats d'intérêts croisés. À travers le monde, six festivals²⁶ constituent aux côtés de celui de La Rochelle, la confédération des Francofolies. La confédération a pour objectif notamment de :

- créer et animer un réseau de coopération à l'échelle internationale ;
- favoriser la circulation des artistes francophones et des artistes issus des territoires francophones, notamment les artistes émergents ;
- valoriser la chanson et les musiques francophones par des actions et des projets artistiques, culturels et éducatifs ;
- travailler à une appropriation ou une réappropriation du sentiment francophone.

La confédération a des projets en cours. Tout d'abord, la plateforme www.francofolies.org se veut à la fois une vitrine et une ressource pour les artistes et les acteurs des territoires francophones. Elle présente chaque année les artistes coup de cœur de la confédération, afin de leur donner une plus grande visibilité.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate que le cumul des festivaliers des six festivals des Francofolies, de 2017 à 2022 inclus, atteint, selon la Confédération, le chiffre de 1 128 000. Il est bien réalisé un bilan annuel formalisé des actions entreprises au sein de la confédération dans le cadre de son objet social. Toutefois, il consiste plus en un diagnostic sans que soit pour autant dressé un plan d'action qui pourrait être utilement entrepris, à partir des axes de progression identifiés par les adhérents de la confédération.

²⁶ Montréal, Spa, Bulgarie, La Réunion, Nouméa, Esch-sur-Alzette.

En 2022, ce bilan identifie :

- « une *difficulté de se projeter, de s'engager avec les artistes, la difficulté à s'adapter au contexte* ;
- *l'absence de convergence sur le dispositif Coup de cœur / Difficulté de mise en œuvre par le contexte de la pandémie* ;
- un site internet « pas beau » – *difficulté à se projeter dans une version 2 ; un manque de ressource humaine pour coordonner l'ensemble du projet* ».

5 UN « MODELE ECONOMIQUE » BENEFICIANT DE 40 ANS D'EXPERIENCE DONT LA VIABILITE REPOSE SUR LA CAPACITE A MOBILISER DES PARTENARIATS PRIVES

Il existe deux utilisations du terme « modèle économique ». Une première, réductrice, le considère comme la boîte noire produisant du bénéfice ou du déficit. Une seconde aborde la notion de façon plus large intégrant notamment, les points suivants, indépendamment de l'objectif de rentabilité : l'offre de produits ou de services ; la clientèle ciblée ; les objectifs à atteindre ; la stratégie ; les ressources et les moyens mis en œuvre. C'est bien évidemment la seconde utilisation du terme plus large qui apparaît plus adapté à un festival et spécialement aux Francofolies.

5.1 Le modèle économique du festival marqué par le poids des charges artistiques

5.1.1 La question du calcul de la marge artistique et du disponible artistique : le rôle essentiel des recettes liées aux partenariats privés

Il apparaît important dans l'examen de gestion d'un opérateur festivalier de pouvoir faire la part des coûts artistiques rémunérant les artistes et des coûts techniques²⁷ ou administratifs. Ceci permet également de pouvoir constater le différentiel entre l'évolution tarifaire et l'évolution des coûts artistiques.

L'appréciation de l'évaluation des coûts artistiques implique que l'on distingue deux notions, la marge artistique et le disponible artistique :

²⁷ Le rapport Kancel de 2020 souligne qu'« il existe les risques de dérive économique, liés à l'augmentation des prestataires privés dans l'organisation des festivals. Il convient d'intégrer les prestataires dans l'économie des festivals. De nombreux festivals de musiques actuelles amplifiées ont aujourd'hui recours à des prestataires extérieurs pour des services aussi divers que le paiement « cashless », les plateformes de billetterie, les équipements respectueux du développement durable ou la gestion des flux du public et de la sécurité. Le Centre national des variétés a observé que pour les festivals, l'augmentation des coûts de « technique et de sécurité » est plus forte que l'augmentation des coûts artistiques ».

- la marge artistique se définit comme l’enveloppe qui demeure disponible une fois les recettes de subvention et les recettes de billetterie mobilisées, après que les dépenses structurelles soient acquittées. Autrement dit, elle représente le déficit que peut s’autoriser un festival sur son budget d’activités artistiques et culturelles (recettes d’activité – dépenses d’activité). La marge artistique permet donc d’accueillir des artistes en émergence (qui ne peuvent sur leur simple nom remplir une salle), des créations particulièrement ambitieuses (nombre important d’artistes sur le plateau, et/ou scénographie complexe etc.), de maintenir une modération tarifaire ou de proposer un programme d’actions culturelles ;
- le disponible artistique est l’ensemble des différentes recettes qui peuvent être mobilisées pour financer l’activité artistique. Ainsi :
 - soit l’équipement considéré n’a pas d’autres recettes que les recettes artistiques et les subventions, dans ce cas, le disponible artistique correspond à la seule marge artistique ;
 - soit l’équipement considéré a des recettes autres, notamment des recettes de mécénat, de *sponsoring* ou des recettes commerciales, dans ce cas, le disponible artistique est la somme de la marge artistique et du solde commercial ou des recettes de mécénat.

Tableau n° 20 : évolution de la marge artistique et du disponible artistique - en €

	2017	2018	2019	2020	2021
Recettes artistiques*	3 301 499	3 306 487	3 862 517	1 032 377	2 287 640
Dépenses structurelles	1 117 685	1 173 787	1 218 418	1 371 315	1 210 225
Marge artistique	2 183 814	2 132 700	2 644 099	-338 938	1 077 415
Recettes artistiques + solde commercial et recette sponsoring**	5 858 814	6 105 078	6 272 376	1 096 377	4 035 306
Dépenses structurelles	1 117 685	1 173 787	1 218 418	1 371 315	1 210 225
Disponible artistique	4 741 129	4 931 291	5 053 958	-274 938	2 825 081

*Les recettes artistiques comprennent les subventions, la billetterie et les cartes d’accréditations professionnelles.

**Ces recettes comprennent toutes les recettes du centre de coût festival.

Source : chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine d’après l’évolution des postes de dépenses et des recettes de la SAS Francofolies

Un festival de musiques actuelles comme les Francofolies construit sa programmation afin que sa grande scène mette en avant des artistes ayant une forte notoriété auprès du grand public, générant des recettes de billetterie importante afin de contribuer à l’équilibre économique des autres scènes. En effet, ces dernières génèrent un besoin de financement en raison des créations et les artistes émergents qu’elles accueillent. De même, l’économie de la grande scène doit également contribuer au financement du dispositif festivalier dont une grande partie de l’offre est en accès libre.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine relève comme détaillé au 5.4.2. que les ressources issues de la scène Jean-Louis Foulquier contribuent, avec les subventions des collectivités territoriales et de la DRAC Nouvelle-Aquitaine, à l'ensemble des propositions artistiques, culturelles et citoyennes du festival.

5.1.2 L'évolution des charges artistiques

Pour les Francofolies, les charges artistiques s'entendent au sens strict par les contrats de cession de spectacle et ceux d'engagement des artistes. Concernant les premiers, le prix exigé est en constante augmentation depuis plus de 10 ans. Ceci s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs majeurs :

- la révolution numérique qui a entraîné une baisse drastique des ventes de disques qui jusqu'alors constituait la principale source de revenus des artistes. Dès lors, leurs revenus issus de la scène ont pris le relais de ceux issus de la vente de disque, entraînant une hausse des montants des contrats de cession ;
- l'augmentation des coûts de production des spectacles aux scénographies toujours plus importantes qui mécaniquement se reporte sur les contrats de cession et aussi sur les frais d'accueil technique ;
- l'augmentation du nombre de diffuseurs de spectacle vivant avec notamment l'apparition de nombreux festivals qui, en renforçant la concurrence, a mécaniquement entraîné une hausse des montants des contrats de cession ;
- un secteur qui a vu l'émergence de multinationales.

Tableau n° 21 : évolution des charges artistiques de 2014 à 2021 – en €

<i>Année</i>	Total charges artistiques
<i>2014</i>	1 029 498
<i>2015</i>	1 349 794
<i>2016</i>	1 509 508
<i>2017</i>	1 362 374
<i>2018</i>	1 524 359
<i>2019</i>	1 676 226
<i>2020 (Y a des Francos dans l'air)</i>	36 187
<i>2021</i>	1 054 525
<i>Évolution 2014/2019</i>	+ 63 %

Source : SAS Francofolies

Ainsi, entre 2014 et 2019, une augmentation des contrats de cession de l'ordre de 63 % est constatée en cumulé sur toutes les scènes des Francofolies. Sur la scène principale Jean-Louis Foulquier, la hausse est de 77 %.

5.2 Le modèle économique des Francofolies dégage un équilibre financier légèrement bénéficiaire hors crise sanitaire

La société a indiqué avoir fait application du 2^e alinéa de l'article L. 232-25 du code de commerce qui permet aux petites entreprises au sens de l'article D. 123-200 du même code de demander que leurs comptes déposés au greffe ne soient pas rendus publics. Toutefois, la chambre considère que la société ne peut invoquer la non publicité de ses comptes dans la mesure où ce même article L. 232-25 du code de commerce exclut de cette faculté les sociétés appartenant à un groupe tel que défini par l'article L. 233-16²⁸, cas de la société C2G qui contrôle à la fois la SAS Francofolies et la SAS Printemps de Bourges. Les tableaux qui suivent (également au point 5.3) ont donc été élaborés par la chambre en intégrant des éléments des comptes de résultats et bilan, sachant que les comptes complets de la société des exercices 2017 et 2019 sont disponibles en intégralité en ligne.

5.2.1.1 Une évolution des ressources publiques entre 2016 et 2021 largement marquée par la crise sanitaire

Entre 2017 et 2019, les recettes publiques sont stables (+ 1 % de variation annuelle moyenne) et représentent en moyenne 18 % des produits d'exploitation, soit 1,5 M€ en 2019. À partir de 2020, les mesures de soutien mises en œuvre pour faire face à la crise sanitaire expliquent la hausse constatée : 2,1 M€ en 2020 et 2,4 M€ en 2021. Parmi ces mesures de soutien, il convient de distinguer le dispositif du ministère de la culture, « Été Culturel » qui, bien que créé à l'occasion de la crise sanitaire, a été pérennisé et le projet de résidence artistique immersive « Quartier libre » y est désormais inscrit.

L'impact de la crise sanitaire et ses conséquences sur les performances de la société sur l'année 2020 se matérialise en une perte d'opportunité de chiffre d'affaires, qui explique l'essentiel de la variation nette de 5,65 M€ du chiffre d'affaires, entre 2019 et 2020. L'annulation du festival 2020 explique le déficit à hauteur de 227 000 €, malgré les aides « covid ». Par ailleurs, la société a mis en œuvre une surveillance accrue de la trésorerie et des créances depuis le début de l'épidémie afin de garantir la liquidité tout au long de l'année : elle a mobilisé un prêt garanti par l'État pour un montant de 600 000 €.

En 2021, l'édition du festival est encore touchée par la crise sanitaire. Cela se traduit par des restrictions de jauges et par la mise en place du pass sanitaire qui ont entraîné une chute du nombre de billets vendus avec - 50 % par rapport à l'année 2019. Malgré les aides « covid », la société a enregistré une perte globale sur l'année 2021 de 121 000 €.

²⁸ Un « groupe » est constitué dès lors qu'une société « contrôle de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs autres entreprises », le contrôle exclusif étant constitué par « la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote sur une autre entreprise ». Or, précisément, la société Morgane Groupe ou C2G contrôle à la fois la SAS Francofolies et la SAS Printemps de Bourges, ce qui en fait dès lors un groupe au sens du code de commerce et la société ne peut donc inférer de cette confidentialité de ses comptes.

Le tableau détaillé des subventions publiques pendant la période contrôlée est déjà présenté *infra* au point 2.5.1.1. Les subventions publiques proviennent notamment de la ville de La Rochelle avec un montant annuel moyen de l'ordre de 400 k€, le département avec 210 M€, la région avec 420 M€ et le ministère de la culture avec 650 M€. Les subventions sont assez stables d'une année sur l'autre, hors pandémie, mais elles ne représentent que 1,5 M€ en 2019 contre 4,7 M€ de ressources propres.

5.2.1.2 Les ressources propres correspondant en 2019 à plus du triple des subventions publiques

Les produits réalisés par la SAS Francofolies se rapportent principalement à la production de services vendue (6 M€ en 2019), en premier lieu à la billetterie encaissée puis en second lieu aux partenariats engagés. Ainsi, en 2019 par exemple, les recettes de la billetterie encaissée ont rapporté 2,6 M€ et les recettes des partenariats 1,8 M€ sur un total de 8,3 M€ de produits. Les données recueillies sur la période 2017-2019 montrent que les recettes tirées de la billetterie sont en progression comme celles des partenariats.

À l'instar du chiffre d'affaires, si l'on distingue la période de la crise sanitaire de celle qui l'a précédée, il est constaté sur 2017-2019 que le total des produits d'exploitation a peu varié pour s'établir en 2019 à 8,3 M€.

Tableau n° 22 : évolution des ressources propres – en %

<i>Ressources propres festival</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Variation moy. annuelle 2017-2019</i>
<i>Billetterie</i>	49%	46%	56%		42%	11%
<i>Partenaires privés</i>	37%	39%	39%	94%	55%	8%
<i>Bars / Restauration</i>	13%	14%	4%	6%	2%	-45%
<i>Cartes d'accréditations professionnelles</i>	1%	1%	1%		1%	-
<i>Total</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : SAS les Francofolies

Il est constaté la division par quatre du poste « bars et restaurations » en 2019, expliqué par une sous-traitance importante à partir de cette date.

À la lecture des comptes annuels, il convient de souligner que les recettes issues des partenariats privés dépassent le montant des subventions publiques : 1,5 M€ pour ces dernières, avec des recettes liées aux sponsoring des partenaires privés passant de 1,6 M€ en 2017 à 1,88 M€ en 2019.

Enfin, se pose la question de l'existence²⁹ d'un marché solvable pour la captation des concerts et leur diffusion. La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine constate l'absence d'une prestation de captation des concerts pour la SAS Francofolies et des charges et produits afférents.

5.2.2 L'évolution des charges

5.2.2.1 Des charges maîtrisées sur la période sous revue

Au cours de la période 2016 à 2019, les charges se sont maintenues au niveau de 8,1 M€ après un fléchissement à 7,6 M€ en 2018.

Les autres achats et charges externes représentent en moyenne 71 % du total des charges et les charges de personnel 18 %. Deux postes des achats et charges externes sont quasiment à part égale : les achats de spectacle et les achats de prestations techniques. Ainsi en 2019, les dépenses d'achats de spectacle ont coûté 1,5 M€ et celles des achats de prestations techniques 1,3 M€. Les dépenses de publicité et de relations extérieures ont baissé de 10 % sur la période pour s'établir à 769 000 € en 2019. Les frais de déplacement, missions et réceptions ont quant à eux légèrement augmenté de 4 % pour s'établir à 638 k€.

Concernant les dépenses de personnel, celles-ci sont restées stables et représentent en moyenne 1,4 M€.

À compter du 1^{er} janvier 2016, la société Francofolies fait partie du groupe d'intégration fiscale dont la société mère est C2G. Le commissaire aux comptes dans ses rapports 2017 à 2020 précise qu'il n'existe pas de différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt théorique dont serait redevable la société Francofolies en l'absence d'intégration.

L'impôt sur les sociétés (IS) dû par la SAS Francofolies au titre des exercices 2016 à 2021 s'est révélé inférieur aux crédits d'impôts sur les dons et mécénats qu'elle a effectués ainsi que de crédits d'impôt sur le Chantier des Francos.

²⁹ Il a été observé que l'exploitation des spectacles en *streaming* en direct ne suscite pas d'audience et ne correspond pas à un véritable marché. Par contre, la captation des concerts pour diffusion ultérieure en différé implique des droits d'auteurs : quand il y a captation il y a un double cachet. En règle générale le choix des artistes, leur agent et leur maison de production est d'être filmé dans une prestation emblématique de leur spectacle et de ne pas voir leur identité diluée dans la vidéo d'un festival où plusieurs interprètes se succèdent. En festival, les « sets » sont plus courts, de 60 à 75 minutes alors qu'en concert dédié avec 120 minutes de spectacle, la captation d'un seul et unique artiste devient plus simple et plus stratégique à la fois pour l'artiste et la maison de production. De plus, il existe un soutien du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) pour les captations mais limité à une seule captation par an et par artiste.

5.2.2.2 La refacturation des prestations de services croisées avec la « maison mère » C2G

Tableau n° 23 : flux financiers entre Francofolies et la maison mère – en €

Facturation C2G à FRANCOFOLIES					
Année	2017	2018	2019	2020	2021
Montant en €	311 714	504 540	356 548	499 824	494 088
Facturation FRANCOFOLIES à C2G					
Année	2017	2018	2019	2020	2021
Montant en €	206 068	12 000	207 000	249 890	-

(**) Le poste « Redevance Marques » comprend : la redevance liée à la licence de marque « Francofolies » pour le festival de La Rochelle

Source : SAS Francofolies

La société mère C2G refacture à sa filiale différentes prestations. Sur la période 2017 à 2021 elles représentent en moyenne annuelle 430 000 € dont la moitié correspond à la redevance des marques et un cinquième aux prestations « relations institutionnelles et communication ». De son côté la SAS a refacturé également à C2G une redevance annuelle de 12 000 € de 2017 à 2019 et une prestation de production exécutive d'environ 200 000 € hormis pour les annuités 2018 et 2021.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine souligne l'évolution particulièrement importante du poste « prestations relations institutionnelles et communication » qui a triplé en cinq ans. L'augmentation de 2020 et de 2021 peut trouver une explication dans le contexte sanitaire³⁰ mais le passage de 43 000 € à 83 000 €, entre 2017 et 2019, reste inexpliqué. D'autre part, la chambre constate une évolution erratique de la ligne « redevance marque ».

³⁰ Lors de la crise sanitaire, les échanges avec les différents ministères et les autorités administratives, comme avec les syndicats et fédérations ont été intenses afin d'assurer la meilleure prise en compte possible de la situation et des spécificités des festivals et autant faire se peut de celles des Francofolies.

Par ailleurs, la formalisation des démarches auprès des différents interlocuteurs et partenaires des Francofolies a également impliqué une plus forte mobilisation.

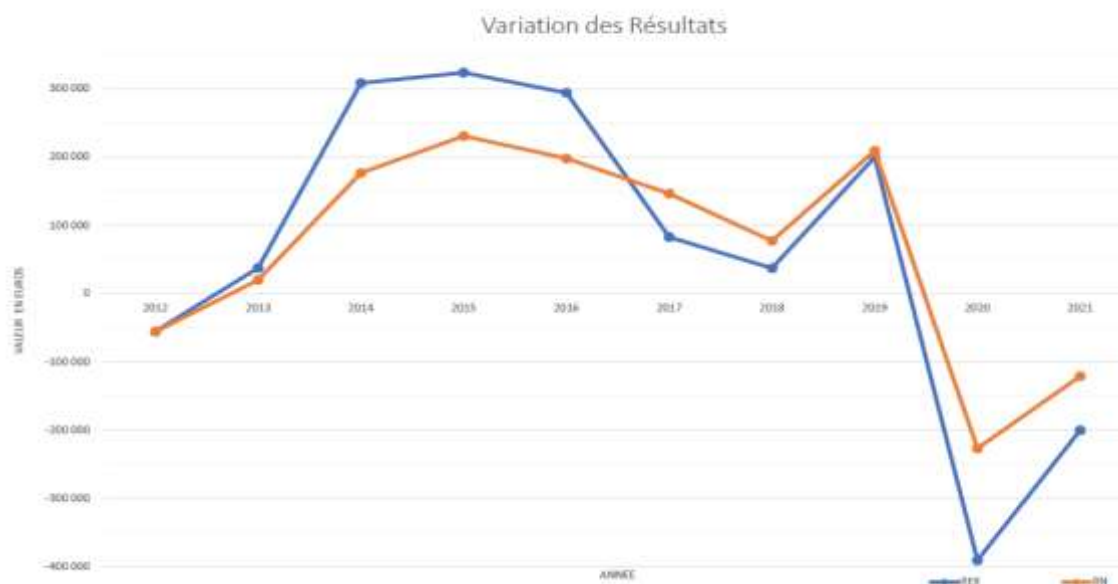
De même, tout au long de la crise sanitaire qui a affecté les éditions 2020 et 2021, les modifications de la programmation dues aux reports, annulations de concerts ont nécessité une communication auprès du public toute particulière notamment afin d'expliquer les modalités de remboursement des billets. Les conditions d'accès aux concerts des éditions 2020 et 2021, notamment en regard de la mise en place du pass sanitaire ont également dû faire l'objet d'une communication importante auprès des publics. Cette stratégie de communication a été très largement déployée via nos réseaux sociaux ce qui implique la mobilisation de compétences particulière ainsi qu'une interactivité avec les internautes très forte afin de répondre à toutes les demandes d'informations quand bien même des FAQ sont disponibles.

5.2.3 La variation des résultats nets de 2012 à 2021

Pour mieux appréhender l'évolution des résultats, elle est présentée sur une période d'analyse anticipant la période de contrôle. En effet ceci permet de mieux matérialiser les bénéfices de la stratégie mise en œuvre à compter de 2014.

En 2012, une soirée du festival sur la grande scène a été annulée à la demande de la préfecture en raison des conditions météorologiques. Cela a généré une perte de recettes commerciales, avec un différé sur 2013 des recettes de partenariat sous forme d'avoirs pour cette soirée afin d'éviter un remboursement sec, soit un nouveau manque à gagner sur 2013. L'édition 2014 marque les 30 ans du festival. À cette occasion, une stratégie visant à accroître le taux de remplissage de la grande scène est engagée. Le public et les partenaires répondent présents d'où l'augmentation des recettes propres. Cette stratégie est poursuivie les années suivantes avec notamment l'enrichissement du dispositif festivalier.

Graphique n° 1 : variation des résultats – en €



Source : SAS Francofolies

Sur la période 2017 à 2019, il est observé des résultats excédentaires, compris dans une fourchette allant de 77 000 € à 209 000 €. Sur les trois années, le résultat évolue en dent de scie, enregistrant une baisse de 47 % entre 2017 et 2018 puis une hausse de 171 % de 2018 à 2019.

À partir du résultat net, il est possible de déterminer la capacité d'autofinancement (CAF)³¹ qui mesure l'excédent de ressources internes produites par l'entreprise et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité. En 2018, elle s'est élevée à 151 000 € et en 2019 à 186 000 €. En l'absence de distribution de dividendes, ces montants représentent l'autofinancement de l'entreprise.

Il apparaît également que la rentabilité d'exploitation de l'entreprise a diminué. Sur la période 2017-2019, le taux de marge brute³² de l'entreprise, reflet de performance ou rentabilité commerciale, s'établit en moyenne à 9 % et son taux de marge nette³³ à 2 %. S'agissant des années marquées par la crise sanitaire, il est constaté entre 2019 et 2021 une baisse de cette rentabilité. En 2021, le taux de marge brute s'établit à 8 % et le taux de marge nette à - 4 %.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine relève une tension sur les résultats à compter de 2017, comme constaté pour l'ensemble des festivals dans le rapport Kancel de 2020, puis un redémarrage sensible des résultats en 2019 obéré par la pandémie.

5.3 Un haut de bilan un peu plus fragile à compter de 2020

Le tableau ci-après retrace l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat, du total du bilan, du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie sur cette période. Ces différents agrégats sont analysés dans la suite de ce rapport.

Tableau n° 24 : évolution de données financières de la SAS Francofolies sur la période 2017-2021 – en €

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Chiffre d'affaires net</i>	5 750 463	5 845 752	5 981 058	332 348	3 336 162
<i>Résultat courant avant impôts</i>	85 414	39 616	210 320	-392 438	-204 067
<i>Résultat net</i>	146 512	77 355	209 286	-227 074	-121 122
<i>Résultat net hors subventions publiques</i>	-1 216 940	-1 309 594	-1 378 243	-1 267 737	-2 285 779
<i>Total bilan</i>	2 965 412	2 356 330	2 313 594	4 735 313	3 756 174
<i>Fonds de roulement (FDR)</i>	1 066 147	1 134 997	1 251 826	1 209 230	1 173 245
<i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	21 077	148 143	486 019	-1 945 060	-911 543
<i>Trésorerie</i>	1 045 070	986 856	765 577	3 154 290	2 084 788

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels de la SAS Francofolies

³¹ La CAF, qui fait appel aux notions de charges décaissables et de produits encaissables, se calcule en ajoutant au résultat net l'ensemble des charges nettes calculées (dotation aux amortissements, variation de provisions pour risques et charges) sans impact pour la trésorerie et en déduisant le montant du capital des emprunts. Au cas particulier, les 151 000 € correspondent au résultat net (77 000 €) + dotations aux amortissements (132 000 €) – reprise sur dotations (58 000 €) et les 185 000 € correspondent au résultat net (209 000 €) + dotations aux amortissements (191 k€) – reprise sur dotations (215 000 €).

³² Excédent brut d'exploitation (EBE) / chiffre d'affaires.

³³ Résultat de l'exercice / chiffre d'affaires.

5.3.1 Un équilibre bilanciel satisfaisant

À la lecture du passif du bilan, il apparaît que des provisions ont été constituées tout le long de la période avec un quasi doublement du montant sur 2020 et 2021. Elles se rapportent pour moitié à des provisions pour impôts et pour moitié à des provisions pour litiges.

S'agissant de l'analyse de l'actif, il apparaît tout d'abord que les actifs immobilisés sont limités, en particulier les immobilisations incorporelles et financières. En revanche, au sein des actifs circulants, les « créances clients et comptes rattachés » s'établissent à un niveau significatif. Ces créances, qui étaient de 244 836 € en 2016 atteignent 925 395 € en 2021.

Tableau n° 25 : créances clients et comptes rattachés – en €

BILAN ACTIF NET	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Créances clients et comptes rattachés	244 836	1 077 639	842 273	659 269	1 092 937	925 395

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels SAS Francofolies

S'agissant de l'analyse du bilan fonctionnel, le fonds de roulement net global (FDR) est constamment positif sur la période ce qui témoigne de la bonne santé financière de l'entreprise.

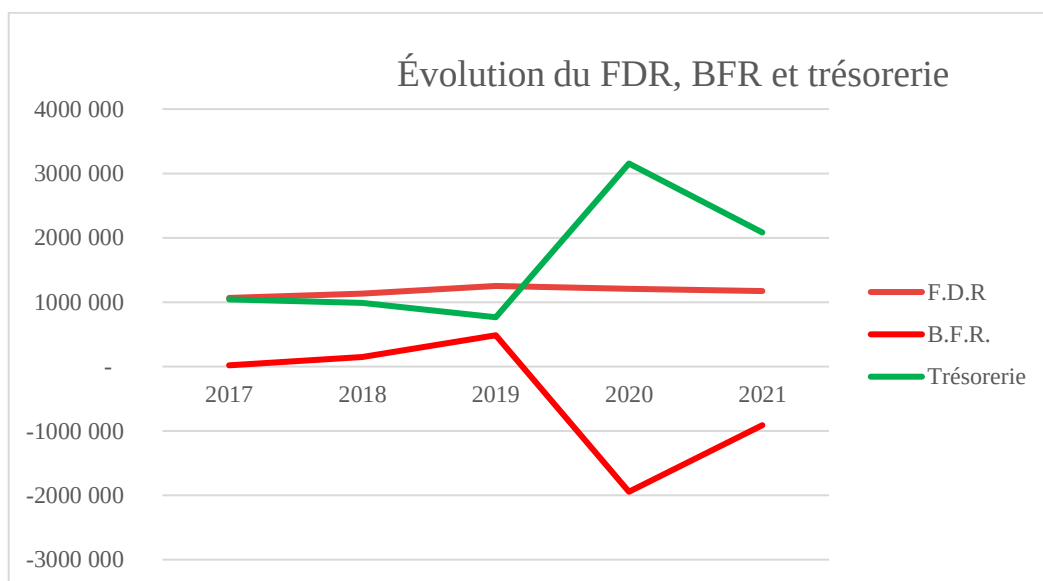
Tableau n° 26 : évolution du FDR, BFR et trésorerie – en €

BILAN	2017	2018	2019	2020	2021
FDR	1 066 147	1 134 997	1 251 826	1 209 230	1 173 245
BFR	21 077	148 143	486 019	-1 945 060	-911 543
Trésorerie (FDR-BFR)	1 045 070	986 854	765 807	3 154 290	2 084 788

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels SAS Francofolies

Le besoin en fonds de roulement (BFR) positif montre un besoin de financement à court terme, c'est-à-dire que les créances clients et les stocks sont plus importants que les dettes fournisseurs et par conséquent la SAS paye ses fournisseurs avant d'être elle-même payée par ses clients. Sur la période 2017 à 2019, il a augmenté à 30 jours (2019) de chiffre d'affaires, ce qui n'est pas en soi préoccupant. En 2020 et 2021, période de la crise sanitaire, il est négatif (- 1,9 M€ et - 0,9 M€), indiquant que l'encaissement est préalable au décaissement. Le BFR est systématiquement inférieur au fonds de roulement net global sur la période, et notamment sur 2020 et 2021, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas eu besoin de recourir à l'emprunt pour se financer, ses réserves le permettant. À ce stade, le ratio fonds de roulement net global sur besoin du fonds de roulement³⁴, qui rend compte de la couverture du BFR, est de 258 % en 2019. Il témoigne d'une structure financière équilibrée, et ce, malgré une orientation globale à la baisse de ce ratio sur la période 2017-2019, période où le BFR redevient positif, synonyme d'un besoin de financement.

³⁴ Le fonds de roulement est égal à la différence entre les ressources durables et les emplois stables. Le besoin en fonds de roulement mesure la différence entre l'actif circulant et le passif circulant.

Graphique n° 2 : évolution du FDR, BFR et trésorerie – en €

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels SAS Francofolies

En conclusion, la trésorerie a globalement baissé sur la période 2017 à 2019, pour ensuite augmenter fortement en 2020 (3,2 M€) et s'établir à 2,1 M€ en 2021.

5.3.2 Des capitaux propres à un niveau élevé jusqu'en 2020

Dans une SAS, l'assemblée générale ou le directoire peut décider de l'affectation du résultat. Un résultat excédentaire peut abonder les reports à nouveau ou être distribué aux actionnaires. Il doit cependant satisfaire au préalable au dispositif réglementaire inhérent aux réserves légales ainsi qu'aux règles statutaires qui peuvent également prévoir la constitution d'une réserve obligatoire. Les pertes peuvent être imputées sur les réserves antérieurement constituées, y compris sur le montant de la réserve légale, ou sur un compte « report à nouveau » (c/119) qui peut être soldé ultérieurement en cas de versement de bénéfices.

Les dispositions statutaires des Francofolies (article 24) prévoient un prélèvement à hauteur de 5 % sur les bénéfices nets de chaque exercice pour constituer le fonds de réserve légale³⁵.

Le tableau ci-après résume les choix actés par l'assemblée générale quant aux affectations de résultats sur la période 2016 à 2021.

³⁵ Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ce fonds atteint une somme égale au dixième du capital social. Ces dispositions statutaires sont conformes au cadre réglementaire régissant les réserves légales (article L. 232-10 du code de commerce).

Tableau n° 27 : affectation des résultats – en €

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Résultat n-1</i>	198 061	146 512	77 356	209 286	- 227 073
<i>Report à nouveau n-1</i>	503 221	701 282	847 794	925 149	334 435
<i>Prélèvement pour le fonds de garantie</i>				800 000	
<i>Reports à nouveau n</i>	701 282	847 794	925 150	334 435	107 362

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels SAS Francofolies

Ce tableau montre que les résultats de la SAS ont été intégralement affectés au compte « reports à nouveau » de 2017 à 2021. Par ailleurs comme le précise l'attestation du président de la SAS Francofolies en date du 11 mai 2022, la société « *n'a distribué aucun dividende depuis que la C2G a acquis en 2004 les 1 965 actions détenues par Jean-Louis Foulquier dans le capital de ladite société* ».

L'affectation intégrale des reports et l'absence de distribution des dividendes expliquent le fait que la ligne « reports à nouveau » présente un poids conséquent dans la formation des capitaux propres.

Tableau n° 28 : composition des capitaux propres – en € et %

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Capitaux propres</i>	933 100	1 010 454	1 219 740	192 666	71 544
<i>dont capital social</i>	37 000	37 000	37 000	37 000	37 000
<i>dont réserves</i>	48 305	48 305	48 305	48 305	48 305
<i>dont report à nouveau</i>	701 282	847 794	925 149	334 435	107 361
<i>dont résultat exercice</i>	146 512	77 356	209 286	- 227 073	- 121 122
<i>% poids reports à nouveaux (report à nouveau/capitaux propres)</i>	75%	84%	76%	174%	150%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels SAS Francofolies

Le taux de rentabilité financière dénommé aussi taux de rentabilité des capitaux propres (résultat net/fonds propres) de l'entreprise s'élève en moyenne à 14 % sur la période 2017 à 2019.

5.3.3 Une distribution exceptionnelle d'une partie de son report à nouveau opérée en 2020 pour alimenter un fonds de garantie

Le rapport à l'assemblée générale extraordinaire du 21 mars 2020 précise qu'afin de pouvoir continuer à envisager les prochaines éditions des Francofolies sans toutefois mettre en péril la SAS notamment face à la situation sanitaire mondiale liée au covid-19, il est impératif

de mettre en place un système de garantie pour couvrir les risques d'annulation du festival exclus de toute assurance tiers³⁶, principe déjà mis en place par le Paléo Festival et par les Eurockéennes de Belfort. C'est dans ce contexte que la société mère C2G a proposé de mettre en place un fonds de garantie spécifique à ce festival afin de couvrir les risques d'annulation exclus des assurances, notamment à raison du covid-19 ou d'indisponibilités d'artistes y participant du fait de celui-ci, tout en sachant que la société mère C2G dispose d'une capacité financière plus solide que les Francfolies et présente ainsi plus de garantie vis-à-vis des revendeurs billetterie. En effet, au 31 décembre 2019, ses capitaux propres sont d'un montant de 5 086 000 €, contre 1 219 000 € pour les Francfolies.

Il a donc été décidé que les Francfolies abondent ce fonds dédié de 800 000 €, par une distribution exceptionnelle d'une partie de son report à nouveau qui s'élève au 31 décembre 2019 à 925 000 €.

En cas de sinistre déclaré sur les Francfolies, la société C2G s'engage à les indemniser pour un montant plafonné à 1 500 000 €. Cette indemnisation interviendra sous forme d'un apport en compte courant et/ou d'une augmentation de capital.

5.3.4 L'indépendance financière s'amointrit du fait du ratio fonds propre sur emprunts

Le passif du bilan montre que le volume de ses fonds propres permettait jusqu'en 2019 à la société de disposer d'un niveau élevé d'indépendance financière. En effet le rapport entre ces fonds et les capitaux permanents (ressources de long terme) est compris entre 82 % et 90 % sur la période 2017 à 2019. Ceci s'explique par le très faible niveau d'endettement de la société. C'est aussi probablement la résultante de la politique de l'actionnaire majoritaire qui a décidé de maintenir le résultat dans les comptes pour financer le développement de l'entreprise.

À partir de 2020, l'indépendance financière s'amointrit en raison de la souscription d'un prêt garanti par l'État dans le cadre de la crise sanitaire³⁷. Le rapport entre les fonds et les capitaux permanents n'est plus que de 10 % en moyenne sur ces deux exercices.

³⁶ Suite à l'annulation de l'édition 2020 du festival Hellfest, la compagnie d'assurance a estimé que la covid-19 constitue une des exclusions du contrat, qui comportait en effet une clause intitulée « épidémies » excluant de la garantie :

- « les pertes pécuniaires résultant de (...) pneumonies atypiques (SRAS : syndrome respiratoire aigu sévère) » ;
- et de « pandémies reconnues par les autorités françaises ou par l'OMS (organisation mondiale de la santé) », tout en précisant dans ce cas que « seront seulement garanties, dans ce dernier cas, les manifestations qui auraient été souscrites avant la reconnaissance officielle par les autorités françaises ou par l'OMS des dites pandémies ».

³⁷ Il s'agit d'un prêt garanti par l'État (PGE) mis en place par le gouvernement dans le cadre de la crise sanitaire afin de soutenir la trésorerie des entreprises. Les Francfolies ont souscrit en mai 2020 un PGE d'un montant de 600 000 € auprès du Crédit Mutuel garanti par la BPI. Le taux de l'emprunt s'établit à 0,5 % sur la durée du prêt. Le taux de la garantie s'établit à 0,5 % jusqu'en mai 2023 puis à 1 % jusqu'à l'échéance du prêt fixée au 10/05/2026. En regard de la durée de la crise sanitaire, le gouvernement a permis aux entreprises de reporter le début du remboursement des PGE. Le PGE souscrit par les Francfolies a donc fait l'objet d'un avenant en mai 2021. En conséquence, le remboursement du PGE a débuté le 10/06/2022.

Tableau n° 29 : rapport entre les fonds propres et les capitaux permanents – en € et %

Bilan	2017	2018	2019	2020	2021
Fonds propres	933 100	1 010 455	1 219 741	192 667	71 545
Emprunt > 1 an	118	197	231	602 775	600 742
Provisions pour risques et charges	209 827	222 152	131 670	484 680	573 228
Capitaux permanents	1 143 045	1 232 804	1 351 642	1 280 122	1 245 515
Fonds propres/capitaux permanent	82 %	82 %	90 %	15 %	6 %

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, à partir des comptes annuels SAS Francofolies

S'agissant de la solvabilité globale de l'entreprise, il apparaît que le taux d'endettement net (dettes financières nettes/capitaux propres) était négatif jusqu'en 2020 pour être fortement positif en 2021. Les ratios négatifs s'expliquent par le fait que l'entreprise avait plus de trésorerie que de dettes à rembourser, ce qui constitue une situation très favorable, la marque d'une excellente solvabilité et d'une réelle capacité à pouvoir, au besoin, s'endetter ce qui n'était plus le cas en 2021. La solvabilité à court terme (actif circulant/dettes à court terme), qui mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à brève échéance, présente sur la période examinée un ratio toujours supérieur au seuil de 1 et s'établit en fin de période à près de 4, situation favorable pour la société.

La chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine s'est interrogée sur la nécessité de mobiliser un emprunt en 2020 au vu de la situation excédentaire de la trésorerie de la société. La SAS a indiqué en réponse que *« le PGE a été souscrit dès le début de la crise sanitaire et pendant le premier confinement, lorsque le gouvernement a lancé cette possibilité. Nous avons limité notre demande du PGE à 600 k€ correspondant à 6 mois de frais généraux, sans solliciter l'intégralité proposée par le dispositif, soit 25 % du chiffre d'affaires 2019. Les Francofolies 2020 venaient d'être reportées et le PGE a été sollicité dans ce contexte où nous avions aucune visibilité sur l'avenir ni sur la durée de la pandémie. La question d'un remboursement anticipé du PGE a déjà été envisagée mais avec le contexte économique actuel et la crise sanitaire qui perdure malgré tout, la prudence nous a orientés sur un remboursement de celui-ci sur la durée légale de 5 ans. Le remboursement du PGE a débuté en juin 2022 »*.

5.4 L'organisation comptable et financière de la société

5.4.1 Les services comptables et financiers et leurs supports logiciels

La SAS Francofolies a décidé d'installer à La Rochelle son service comptable et financier, avec un directeur et une assistante afin d'assurer la gestion des opérations courantes de la vie de la société, soit :

- la comptabilité-gestion ;
- la facturation des clients - le suivi des fournisseurs ;
- le suivi de trésorerie et les relations bancaires ;
- la gestion de la paie et des déclarations sociales ;

- l'élaboration des budgets par activité ;
- la mise à jour des budgets ;
- la gestion des aides publiques liées aux activités de la société.

La directrice comptable de la maison mère C2G intervient sur la partie fiscale et la clôture annuelle.

Chaque trimestre, un *reporting* budgétaire et une consolidation des opérations sont établis en collaboration avec le service administratif de la maison mère permettant aux dirigeants d'avoir les outils de pilotage de la structure et d'établir les arbitrages budgétaires. En fin d'exercice, les comptes sont arrêtés par le co-directeur chargé de l'administration et en collaboration avec la directrice comptable de la maison mère, et sont validés par le président et le directeur général de la SAS Francofolies. Chaque année, le commissaire aux comptes vérifie et certifie la conformité des comptes annuels avec les normes en vigueur. Son rapport est transmis aux collectivités publiques. Il n'a pas été émis de réserves sur les comptes de la société durant la période sous revue.

5.4.2 Le contrôle de gestion et la comptabilité analytique : axe de progression

Le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion permettent à toute structure de pouvoir s'assurer que l'engagement des dépenses s'inscrira dans le prévisionnel prévu en amont par le budget. Un salarié de la maison mère C2G intervient trimestriellement depuis 2015 pour assurer le contrôle des budgets et analyser les éventuels écarts. Un tableau de bord évolutif depuis sa création a été mis en place avec pour objectif d'assurer un suivi précis, régulier et normé en termes de groupe et à destination du directeur et des décideurs. Le responsable du contrôle de gestion est aussi chargé d'effectuer un *reporting* semestriel sur la situation budgétaire des activités des Francofolies auprès de C2G. Il est également intervenu pendant toute la période de crise sanitaire sur les demandes d'aides spécifiquement liées à la pandémie et sur leur suivi.

Cette prestation fait l'objet d'une refacturation auprès de la SAS Francofolies (cf. point 5.2.2.2 la refacturation des prestations de services).

Le rapport Kancel susmentionné avait formulé des recommandations sur la situation des festivals et notamment de « *demander aux organisateurs, pour toute demande de subvention, de fournir un tableau de la structuration par postes de leurs recettes et dépenses* ».

Pour permettre un suivi budgétaire précis, une comptabilité analytique a été mise en place dès 2006 avec l'installation d'outils de gestion spécifiques dédiés. La comptabilité analytique permet de suivre précisément les budgets et l'économie des différentes activités de la SAS. Elle est réalisée comme suit :

Tableau n° 30 : recettes et dépenses par centre de coûts– en %

	2019		2020		2021	
	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses
Festival	82%	72%	61%	28%	83%	67%
Franco Educ	2%	1%	4%	1%	2%	1%
Chantier des Francos	6%	4%	19%	7%	10%	5%
Autres Opérations	4%	4%	16%	15%	4%	4%
Frais de structure + écritures de Bilan	6%	19%	1%	50%	1%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après le tableau de bord contrôle de gestion de la SAS Francofolies

Compte tenu de leur montant élevé (1,6 M€ en 2021), l'absence de ventilation des frais de structure engendrés par les activités de la société (festival, Francos Éduc et Chantier) pose problème. La société ne dispose donc pas aujourd'hui d'une vision complètement précise sur la ventilation des coûts de ces trois grandes missions puisque ne sont pas intégrés les frais de structure.

Recommandation n° 8. : définir des clés de répartition analytique pour ventiler les frais de structure entre le festival, l'éducation artistique et culturelle et le soutien de la scène émergente.

Le représentant légal a indiqué dans sa réponse sa volonté de réaliser la recommandation en entamant une réflexion sur l'identification de clés de répartition pertinente entre les différents objectifs poursuivis par l'objet social.

ANNEXES

Annexe n° 1. Les documents cadres élaborés par le ministère de la culture en 2018 pour mieux encadrer l'accompagnement financier des structures festivalières.....	78
Annexe n° 2. Extrait du rapport de la Haute autorité de la concurrence sur les bouleversements subis par l'industrie musicale	81
Annexe n° 3. Orientations de la certification ISO 20121 du rapport 2022	83
Annexe n° 4. Lieux mis à disposition par les collectivités et partenaires	85
Annexe n° 5. Liste des abréviations	86

Annexe n° 1. Les documents cadres élaborés par le ministère de la culture en 2018 pour mieux encadrer l'accompagnement financier des structures festivalières

1) La charte de développement durable : une des conditions pour bénéficier des aides de l'État

Autre annonce de la ministre à l'issue des états généraux : le lancement d'une « charte du développement durable », un domaine dans lequel « *les festivals ont été précurseurs* », d'après elle. Ladite charte permettra de « *donner un cadre pratique et un socle commun à tous les festivals désireux de s'engager dans une démarche durable* ». Les aides attribuées par le ministère de la culture seront désormais « conditionnées » à la signature de cette charte.

En effet, il a été considéré que le secteur culturel porte une responsabilité partagée avec tous les autres acteurs économiques dans la transition écologique qui s'impose pour transmettre ainsi aux générations futures un environnement écologiquement vivable, socialement équitable et économiquement viable. Alors, par l'adhésion aux engagements inscrits de la présente charte, ses signataires entendent mener une action durable, continue et mesurable de réduction de l'empreinte carbone de ces manifestations. Cette charte contient cinq articles : le premier concerne la réalisation d'un diagnostic, notamment un diagnostic environnemental permettant de déterminer les impacts les plus significatifs de leurs actions sur lesquels travailler en priorité. Ce diagnostic pourra être effectué par un prestataire spécialisé et homologué ou utiliser un outil d'analyse et une méthodologie de collecte de données communs (...). Le second article concerne les objectifs responsables : un plan d'action doit être élaboré autour de 10 objectifs. Ce document indiquera les actions à mettre en œuvre et les indicateurs concrets et mesurables permettant d'évaluer la réalisation des objectifs, selon un dispositif souple permettant à la fois : de mettre en cohérence des démarches existantes souvent dispersées ; de s'engager dans une démarche d'amélioration en choisissant de façon volontaire des entrées spécifiques, parmi les objectifs proposés ; de favoriser les échanges d'expérience et de bonnes pratiques et la mutualisation des moyens entre festivals. Le troisième article concerne le contenu des plans d'action : les dix objectifs sont : mettre en place les mobilités douces et actives ; maîtriser des consommations d'énergies et de fluides ; proposer de l'alimentation responsable ; mettre en place une gestion responsable des déchets ; faire des achats durables et responsables ; respecter les sites naturels, les espaces verts et la biodiversité ; permettre de mieux vivre ensemble ce qui comprend : l'accueil et accessibilité, l'inclusion et solidarité et l'égalité et diversité ; avoir des impacts positifs sur l'économie et le social ; manager de façon responsable et enfin sensibiliser en matière éco-responsable. Le quatrième article concerne les engagements des festivals adhérent : chaque festival doit établir un plan d'actions opérationnel décliné sur trois ans. Alors les festivals seront engagés à s'engager à mettre en œuvre au moins trois objectifs de la charte et à satisfaire, en progression, trois engagements supplémentaires au terme de cette première période de trois ans ; mais ils seront aussi engagés à mettre en place des indicateurs de réalisation et de suivi de ces objectifs concrets et mesurables. Enfin le cinquième concerne les effets de l'adhésion à la charte : cela ouvre la possibilité de bénéficier des aides transversales dédiées au développement durable, mais aussi d'accéder aux autres dispositifs d'aide existants ou à venir mis en place par les autres signataires. De plus, le ministère de la culture et les signataires de la charte s'engagent à organiser une fois par an un temps d'échanges avec les festivals.

2) La charte des festivals du ministère de la culture : autre condition pour bénéficier des aides de l'État

La prise en compte des forces comme des menaces supposent un soutien de l'État et des collectivités publiques. Ils ont la responsabilité essentielle et conjointe d'aider les festivals à conserver le rôle d'expérimentation et d'incubateur, à conserver l'indépendance de leur programmation et leur liberté de prendre des risques et de prospecter les nouveaux talents, à opérer les mutations nécessaires. Ce soutien doit aller en priorité aux festivals exemplaires par leur projet culturel, leurs valeurs, leur énergie, leur impact sur les territoires et leur capacité de coopération, et cela autour, premièrement, de la diversité culturelle et territoriale pendant le festival et au long de l'année : lorsqu'un travail de sensibilisation des publics, notamment les plus jeunes est entrepris, lorsqu'il y a un parti-pris de modération tarifaire, lorsqu'il existe un développement des actions de médiation visant à développer la participation des personnes et des groupes. Deuxièmement, autour de l'empreinte territoriale, de la dynamisation des territoires : lorsque le festival est implanté dans des zones les moins irriguées culturellement, lorsque des partenariats avec les structures et réseaux territoriaux existent, et aussi lorsque le festival est en itinérance... Troisièmement, autour de l'impact sur l'économie des filières et de structuration professionnelle notamment pour certains secteurs : cela concerne les formations et informations, les rencontres et table-rondes, les actions d'insertion et de mise en réseau, etc. Quatrièmement, autour de l'impact sur le territoire, sur l'économie locale, le rayonnement touristique, la création d'emploi, le lien social intergénérationnel, levier de rayonnement et dynamisme économique, social et solidaire. Enfin, ce soutien doit se faire autour de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale : comme, par exemple, la prise en compte des enjeux liés au développement durable, la place des femmes dans la programmation et dans les équipes et à celle de l'ensemble des catégories de la société dans toute sa diversité, l'accessibilité aux handicapés, la sensibilisation des festivaliers aux phénomènes de violence, de harcèlement ou d'addiction.

L'objectif de la charte est de définir des critères pour l'attribution des subventions. Selon la charte des festivals de 2018, il est souhaité mettre en œuvre l'animation d'une réflexion sur les conditions et les critères de l'accompagnement des festivals par le ministère de la culture : c'est-à-dire concernant : le rayonnement de la manifestation, la qualité de sa programmation et de sa ligne éditoriale ; mais aussi l'apport en termes de diversité et de renouvellement des répertoires et des domaines créatifs ; de plus cela concerne les actions de sensibilisation et d'élargissement des publics ; aussi l'inscription territoriale de la manifestation, son impact en termes de dynamisation d'un territoire ; cela concerne aussi l'impact sur l'économie et la structuration professionnelle du secteur concerné ; aussi la responsabilité sociale, sociétale et environnementale ; et encore pour les festivals concernés, la qualité de la mise en valeur d'un monument ou d'un site.

Les forces et faiblesses des festivals aujourd'hui identifiés dans la charte

« En premier lieu, il est rappelé au sein de la charte la grande importance des festivals car jouant un rôle unique, tout d'abord sur le plan artistique en suscitant aussi bien la ferveur autour d'artistes et d'auteurs prestigieux, que la découverte de talents émergents et de formes nouvelles. Mais aussi en termes culturels, par ce « fait festivalier » si singulier qui fait des festivals des lieux forts de partage, de vivre-ensemble, et de participation des citoyens à la vie des territoires. Ce rôle unique se traduit aussi sur le plan professionnel en termes de structuration des filières concernées ; mais aussi en termes de retombées économiques directes

et indirectes pour les territoires, auxquelles s'ajoutent des retombées à long terme en termes d'image et de fierté partagée ; ou encore par la conjonction des énergies et des soutiens des collectivités territoriales, de l'État, des mécènes, du tissu associatif, des sociétés de gestion de droits d'auteurs et droits voisins, aussi bien que de milliers de bénévoles.

En second lieu, sont récapitulées les menaces qui pèsent sur les festivals. L'écosystème des festivals est aujourd'hui fragilisé et risque de l'être davantage dans les prochaines années, notamment tout d'abord par l'alourdissement des charges, en particulier les coûts de certains plateaux artistiques et ceux liés aux contraintes de sécurité qui s'imposent désormais à tous ; mais aussi par les variations que peuvent connaître les subventions publiques, dont les festivals sont dépendants et que ne compensent pas d'autres apports extérieurs, comme le mécénat culturel qui est désormais déterminant dans le modèle économique des festivals ; c'est aussi la cause des phénomènes de concentration et de concurrence accrue notamment dans le secteur des musiques actuelles dans un contexte de mutation en profondeur de la filière, avec des risques de captation du public, d'uniformisation de l'offre artistique et de hausse en cascade des coûts artistiques ; mais aussi de par une moins grande facilité pour certains festivals à susciter du bénévolat ; et enfin par l'évolution des pratiques culturelles des français et notamment des jeunes, ce qui, pour certains festivals, impose une remise en question. »

Annexe n° 2. Extrait du rapport de la Haute autorité de la concurrence sur les bouleversements subis par l'industrie musicale

« La filière musicale a connu ces dernières années des mutations importantes. Ces évolutions structurantes relèvent principalement de deux logiques : d'une part, un mouvement de diversification des acteurs traditionnels de la musique enregistrée et/ou du spectacle vivant vers d'autres métiers au sein de la filière, et d'autre part, l'arrivée dans le secteur du spectacle vivant en France d'opérateurs étrangers.

Ces stratégies apparaissent guidées par la nécessité de diversifier les sources de revenus, mais elles permettent également d'accompagner des artistes au cours de leur carrière sur différentes activités (musicales ou non) et de maximiser ainsi la valeur globale d'un projet artistique. S'agissant des majors, ce mouvement s'est traduit par l'acquisition et/ou le lancement de structures dédiées à la production de spectacles et l'organisation de festivals, voire même à l'exploitation de salles de spectacles et la gestion de billetterie.

Il ressort également de l'instruction que l'on ne peut exclure que les grandes plateformes numériques investissent davantage le secteur du spectacle vivant musical à l'avenir. La crise liée à la covid-19 a révélé à cet égard les opportunités qui pourraient exister en matière de diffusion de spectacles, pour lesquelles ces acteurs disposent d'atouts importants.

Ces dernières années, la filière musicale a connu des mutations importantes. Ces évolutions structurantes relèvent principalement de deux logiques : d'une part, un mouvement de diversification des acteurs traditionnels de la musique enregistrée et/ou du spectacle vivant vers d'autres métiers au sein de la filière, et d'autre part, l'arrivée dans le secteur du spectacle vivant en France d'opérateurs étrangers. Ces stratégies apparaissent guidées par la nécessité de diversifier les sources de revenus, mais elles permettent également d'accompagner des artistes au cours de leur carrière sur différentes activités (musicales ou non) et de maximiser ainsi la valeur globale d'un projet artistique. S'agissant des majors, ce mouvement s'est traduit par l'acquisition et/ou le lancement de structures dédiées à la production de spectacles et l'organisation de festivals, voire même à l'exploitation de salles de spectacles et la gestion de billetterie. Il ressort également de l'instruction que l'on ne peut exclure que les grandes plateformes numériques investissent davantage le secteur du spectacle vivant musical à l'avenir. La crise liée à la covid-19 a révélé à cet égard les opportunités qui pourraient exister en matière de diffusion de spectacles, pour lesquelles ces acteurs disposent d'atouts importants.

Quatre séries de bouleversement sont à constater :

1. *il apparaît qu'en premier lieu, « l'industrie musicale a connu de profonds bouleversements au cours de ces vingt dernières années. Sous l'effet de la « crise du disque ». Le chiffre d'affaires a connu une baisse d'environ 50 % entre 2000 et 2010, pour connaître à nouveau une phase de croissance depuis 2015, à la faveur de l'évolution des modes de consommation et du développement des offres de streaming musical. Parallèlement à ce phénomène, le nombre de majors est passé de six à trois, témoignant d'un phénomène de concentration en matière de production phonographique. De plus, le développement des technologies numériques a entraîné une évolution des relations entre maisons de disques et artistes, en permettant à ces derniers d'accéder directement à des capacités de production, de distribution et de promotion, via la désintermédiation permise par les réseaux sociaux et les plateformes musicales en particulier ;*

2. *en second lieu, la filière du spectacle vivant, qui comprend des activités telles que la production de spectacles, l'exploitation de salles, l'organisation de festivals et la gestion de système de billetterie apparaît, quant à elle, « marquée par une forte hétérogénéité, que ce soit en termes de structures juridiques (structures privées, associatives ou publiques) ou de modèles économiques. Cette filière est aujourd'hui bouleversée par la crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19, qui a entraîné une baisse estimée de son chiffre d'affaires de 74 % en 2020, et dont les conséquences à plus long terme sont difficiles à anticiper » ;*
3. *il a aussi été constaté que la filière musicale dans son ensemble, connaît aujourd'hui « de profondes transformations, à travers un phénomène d'intégration croissante des différentes activités des acteurs et le développement d'un modèle de développement dit « 360 ° » qui permet un accompagnement des artistes au cours de leur carrière, sur l'ensemble de leurs activités (musicales ou non) et de maximiser la valeur globale d'un projet artistique ». S'agissant des majors, on observe un mouvement de diversification, guidé notamment par la crise du disque, qui s'est traduit par l'acquisition et/ou le lancement de structures dédiées à la production de spectacles et l'organisation de festivals, voire même à l'exploitation de salles de spectacles et la gestion de billetterie. On peut également observer une dynamique marquée par l'entrée d'acteurs issus de l'industrie audiovisuelle et des médias dans le secteur des musiques actuelles, qui bénéficient d'avantages résultant de leur capacité à faire jouer des synergies entre leurs différentes activités (production, exploitation de média et de lieux de diffusion). Un autre mouvement de transformation important observé réside dans le développement d'acteurs internationaux en France, tels que Live Nation et AEG. Ces derniers ont notamment pris des participations dans l'organisation de festivals importants (Lollapalooza, Main Square notamment en ce qui concerne Live Nation) et l'exploitation de salles (Accor Arena s'agissant d'AEG).*

Enfin, il y a lieu de relever qu'à ce jour, dans le secteur musical, les plateformes numériques demeurent principalement actives dans le secteur de la musique enregistrée. Si leur présence dans le spectacle vivant apparaît limitée à ce jour, elles disposent néanmoins d'atouts importants sur lesquels s'appuyer si elles faisaient le choix d'investir davantage ce secteur à l'avenir (effets de réseau et d'écosystème, communautés d'utilisateurs, capacité à collecter des données sur les préférences des utilisateurs, maîtrise technologique, capacité de communication et puissance financière considérable notamment). Il n'est pas exclu, par ailleurs, que ces acteurs puissent entrer dans la filière du spectacle vivant en acquérant un groupe verticalement intégré. À cet égard, la crise sanitaire pourrait faciliter cette arrivée, compte tenu des difficultés économiques auxquels sont confrontés de nombreux opérateurs du secteur. »

Annexe n° 3. Orientations de la certification ISO 20121 du rapport 2022

« Les orientations qui sont prises en considérations lors de la certification ISO en 2021 peuvent être regroupées en plusieurs objectifs :

- *mobilités douces et actives :*
 - *installation de racks à vélo en nombre suffisant à proximité des sites ;*
 - *mise en place d'une signalétique indiquant les parkings à vélos, le parking dédié au covoiturage, les accès aux transports en commun et les distances ou temps de trajet entre les points stratégiques ;*
 - *mise en place d'animations dédiées à la mobilité durable pendant l'événement ;*
 - *partenariat avec la ville de La Rochelle pour des Pass ;*
 - *mobilité Francos sur tout le réseau Yélo ;*
 - *mise en place une balade chantée avec différents artistes ;*
- *maîtrise des consommations d'énergies et de fluides :*
 - *utilisation d'appareils économes en énergies ou de solution alternative ;*
 - *contractualisation avec un fournisseur d'énergie verte ;*
 - *remplacement de l'eau en bouteille par la mise en place de fontaine à eau ;*
 - *réduction de l'impact de nos supports de communication ;*
 - *distribution de gourde aux équipes non équipées ;*
 - *autorisation de l'introduction sur le site de gourdes vides de la part du public, à remplir ensuite gratuitement grâce aux fontaines à eau. ;*
 - *mise en place des boutons poussoirs dans les douches des artistes ainsi que dans les toilettes de tout le festival ;*
- *alimentation responsable :*
 - *35 % d'offre végétarienne ;*
 - *utilisation de contenants réutilisables ou recyclables ;*
 - *collaboration avec des acteurs sociaux de type banques alimentaires ;*
 - *compostage des restes de repas ;*
 - *réduction du gaspillage alimentaire par une gestion encadrée des demandes ;*
- *gestion responsable des déchets :*
 - *organisation pendant les montage, exploitation et démontage du festival, du tri et du recyclage de 15 flux : les biodéchets, le plastique, les multi-matériaux, les huiles usagées, le papier/carton, le verre, les coquilles d'huîtres, les mégots, les piles, le métal, le bois, les bouchons en plastique, les bouchons en liège, le coton gratté, les ordures ménagères ;*
 - *une équipe dédiée à la mise en place du tri et de son suivi ;*
 - *une équipe pour la sensibilisation et l'accompagnement au tri, ainsi que pour la gestion systématique du sur-tri des déchets ;*
 - *favoriser le réemploi, l'upcycling ou les objets de seconde main pour la décoration, l'aménagement, la signalétique ;*

- achats durables et responsable :
 - mise en place d'une politique d'achat responsable pour toute l'équipe ;
 - mise en place d'un questionnaire à destination des prestataires pour quantifier et qualifier leur démarche RSE ;
- respect des sites naturels, espaces verts et biodiversité
 - informer des conditions d'accessibilité existantes de la manifestation ;
 - respecter et faire respecter la réglementation en vigueur, les clôtures, le balisage des sentiers, pour préserver la faune et la flore locale ;
- mieux vivre ensemble :
 - dispositif d'accueil des personnes PMR/PSH ;
 - choisir un site accessible et veiller à l'accessibilité des équipements (banque d'accueil, cheminement, sanitaires, espaces réservés, etc.) ;
 - prévoir suffisamment de stationnement accessible à proximité du site ou une zone de dépose minute. Sensibiliser les équipes d'accueil et prévoir une personne dédiée à l'accueil des personnes en situation de handicap, identifiable de tous ;
 - mise en place une signalétique accessible pour toutes les personnes en situation de handicap (pictogramme) ;
 - installation des boucles magnétiques, mais aussi le prêt de sac à dos vibrant et le recrutement de personne en situation d'handicap avec CAP emploi ;
- impacts économiques et sociaux :
 - les Francofolies est le festival le plus important de la Ville de La Rochelle, tout d'abord car il est le plus ancien et d'autre part car son activité s'étend bien au-delà de la période estivale. Les retombées économiques pour le tissu local sont estimées à 11 millions d'euros ;
- management responsable :

la nouvelle organisation mise en place à l'automne 2020, s'appuie sur un management participatif et collectif :

 - pour ce faire, des LABO sont mis en place régulièrement pour définir avec toute les équipes les orientations du projet Francofolies. C'est ainsi que les engagements des Francofolies ont été redéfinis pour porter le projet et nos actions sur les années à venir ;
 - des bilans individuels professionnels ont été mis en place pour toute l'équipe permanente, et un panel de services déployés spécifiquement aux salariés, saisonniers, intermittents et permanents (solutions de mobilité douce, formation, catering végétarien, etc.) ;
- sensibilisation en matière éco-responsabilité :

La sensibilisation en matière d'éco-responsabilité proposée par les Francofolies se matérialise par la mise en place d'un village écocitoyen pendant le festival et toute l'année par l'organisation de classes chanson auprès de collèges de Charente-Maritime autour de la protection de l'océan. »

Annexe n° 4. Lieux mis à disposition par les collectivités et partenaires

- la Coursive, une scène nationale de La Rochelle qui accueille une partie de la programmation de concert du festival (Francos Juniors, créations, artistes émergents). La Coursive accueille également le service billetterie des Francofolies à partir de début juillet. Ces espaces sont mis à disposition contre participation financière des Francofolies. La Coursive a également un apport en co-production ;
- la Sirène, salle de musiques actuelles de l'agglomération de La Rochelle, accueille une à deux soirées de programmation « Nuits collectives » axées sur les esthétiques électro ou hip hop. Les Francofolies et la Sirène sont en co-production pour l'organisation de ces soirées ;
- le Centre des monuments nationaux, partenaire des Francofolies, met à disposition, les salles basses de la tour de la Chaîne et de la tour de la Lanterne ;
- l'école Dor, une ancienne école appartenant à la ville de La Rochelle et mise à la disposition de différentes associations tout au long de l'année (CDIJ, AVF, anciens combattants). Pendant la période du festival, en accord avec ces associations, la cour et une à deux salles sont mises à disposition gracieusement pour accueillir des « Folles rencontres » ainsi que des ateliers de pratique artistique à destination des jeunes ;
- l'église Notre-Dame qui accueille un spectacle par an. L'organisation de ce concert est possible grâce à une autorisation de la paroisse donnant lieu à une indemnisation par les Francofolies ;
- le parking Saint-Jean d'Acre, espace principal du festival qui y déploie la scène Jean-Louis Foulquier, le Village Francofolies, le Patio Rozen Karjac, le Café Pollen et le Serge. Cet espace est mis à disposition gracieusement par la ville de La Rochelle ;
- le jardin Bobinec, qui accueille le Village Francocéan, village écocitoyen des Francofolies avec une programmation de concerts offerts, d'ateliers de pratique artistique, d'espace de débat et de sensibilisation à l'impact environnemental de l'activité. Cet espace est mis à disposition gracieusement par la ville de La Rochelle ;
- le CGR « le dragon », le cinéma du centre-ville de La Rochelle qui accueille chaque jour pendant le festival, dans une de ses salles de projection, les Francos Stories (projections de documentaires musicaux). Cet espace est mis à disposition des Francofolies dans un cadre partenarial ;
- la place Foch, parking situé à proximité de la préfecture est mis à disposition gracieusement par la ville de La Rochelle, il permet l'organisation logistique des transports des artistes et de leurs équipes.

Annexe n° 5. Liste des abréviations

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFNOR	Association française de normalisation
AGE	Assemblée générale extraordinaire
AGO	Assemblée générale ordinaire
ARS	Agence régional de santé
BFR	Besoin en fonds de roulement
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CMN	Centre des monuments nationaux
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNC	Centre national du cinéma et de l'image animée
CNM	Centre national de la musique
CNV	Centre national de la chanson, des variétés et du jazz
COD	Comité d'orientation départementale
CRDP	Centre régional de documentation pédagogique
DDSP	Direction départementale de la sécurité publique
DEPS	Direction des études de la prospective et des statistiques
DGCA	Direction générale de la création artistique
DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DPS	Dispositif prévisionnel de secours
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
EAC	Éducation artistique et culturelle
EGF	États généraux des festivals
ERP	Établissements relevant du public
FDR	Fonds de roulement
INSEAC	Institut national supérieur de l'éducation artistique et culturelle
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
PMA	Poste médical avancé
PNR	Pôle national de ressources
PRÉAC	Pôle de ressources pour l'éducation artistique et culturelle
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SARL	Société à responsabilité limitée
SAS	Société par actions simplifiée
SDIS	Service départemental d'incendie et de secours
SMAC	Syndicat des musiques actuelles
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales



Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine

3 place des Grands-Hommes

CS 30059

33064 BORDEAUX CEDEX

nouvelleaquitaine@crtc.ccomptes.fr