

mars 2005

**Étude de faisabilité d'un système de mutualisations,
tout particulièrement des charges administratives,
**pour les compagnies du Spectacle Vivant
en région Haute-Normandie****

Une étude menée par *André Fouché* et *Virginie Vigne*

à l'initiative de **SYNAVI 7627**

financée par la **Région de Haute-Normandie**, hébergée par *Rougemare et Compagnies*

Contribution de A. Fouché

La mission

Menée entre janvier et février de cette année, soutenue et financée par la Région Haute-Normandie, hébergée par Rougemare et Compagnies, elle est un premier aboutissement d'une réflexion menée par SYNAVI 7627, dans un contexte :

- ➔ de forte préoccupation sur l'emploi dans les secteurs culturels (d'abord, ses statuts)
- ➔ de souhait (et d'obligation) d'une professionnalisation croissante des activités économiques des structures indépendantes, en particulier dans les domaines de l'administration-gestion
- ➔ de choix annoncé de programmes de soutien aux initiatives de mutualisation d'activités salariées (utilité sociale ou logique économique "pure"), en particulier au niveau des régions. Avec, pour visée, d'une part le meilleur usage des forces et des moyens, d'autre part, la permanence d'emplois dans le secteur culturel
- ➔ de réflexion - contradictoire, parfois conflictuelle, parfois partagée - sur l'économie générale du spectacle vivant et sa place dans les politiques culturelles

Et, la question posée peut se formuler ainsi :

"Sur la base d'un inventaire, nécessairement rapide, des situations et des attentes des compagnies professionnelles du Spectacle Vivant en Haute-Normandie, est-il possible de proposer des hypothèses de collaborations (salariées ou non) mutualisées entre ces structures, d'en définir des secteurs, des profils, des formes possibles (juridiques), d'en évaluer les coûts éventuels et de dessiner une démarche de réalisation ?"

Le domaine prioritairement visé est celui de la gestion-administration, précisé-ment les aspects comptables, sociaux, fiscaux. Mais, il n'est pas interdit d'évoquer d'autres secteurs ou d'autres questions posées par les compagnies elles-mêmes.

Et, il y en a.

La question peut être abordée selon deux directions principales :

- ➔ l'une qui est d'inventorier, dans les situations actuelles, des forces existantes, disponibles pour une et des éventuelles mutualisations
- ➔ l'autre qui cherche à mieux connaître, dans les situations concrètes, les besoins non satisfaits et la nécessité, pour y répondre, de nouvelles forces, mutualisables, avec des moyens singuliers.

Ces deux abords - différents - ne sont pas nécessairement contradictoires. Autant dire d'emblée que - sauf la proposition, qu'on décrira, d'une formule partagée de production - le constat est rapidement fait ; les forces existantes, pour les secteurs spécifiques visés, ne sont pas en capacité d'élargissement de leurs tâches.

C'est ce que dit, sans conteste, l'inventaire réalisé.

L'extrême brièveté du temps de mission (l'équivalent de deux mois pour une personne), au regard de l'ampleur du sujet, du champ, des attentes, nous a amené à définir - après premières rencontres et premiers entretiens - une démarche fondée sur des entretiens téléphoniques avec guides précis (entretiens non exclusifs de rencontres directes "de terrain"), privilégiant, ici [A. Fouché] les aspects plutôt économiques, là [V. Vigne] les réactions qualitatives au thème. Avec, pour fond commun, le fonctionnement concret des compagnies.

Des rencontres pour compte-rendu et réactions, par zone géographique, n'ont pu (momentanément ?) trouver place dans le calendrier effectif.

Cette démarche a été validée, fin janvier, par le Comité de Pilotage.

Le plan de ce rapport est le suivant :

I - Préalables / Zonage géographique - Périodisation - Approche fonctionnelle - Bases utilisées - Niveau de renseignement obtenu - Première photo de groupe ...

II - "Portrait" / L'économie et l'emploi / Réactions - Souhaits - Attentes

III - Propositions / Axes - Formes - Coûts

Conclusion

I - Préalables

Les bases utilisées sont présentées ci-après.

On y introduit, d'une part un "zonage" géographique qui ne soulève pas de questions particulières, d'autre part une "périodisation" dont il faut dire quelques mots.

On organise le questionnement et la réflexion mutualisation en s'aidant d'une "*segmentation fonctionnelle*" qui facilite l'observation.

Enfin, on est parti, pour base de recensement, des listes disponibles de structures à vocation professionnelle. Listes qu'on a parfois complétées, amendées.

Les renseignements, inégaux, réunis portent sur une part significative des bases.

Le zonage géographique.

Quatre zones d'implantation pour les compagnies dans notre région :

- x **ROUEN**, la plus fournie, s'étendant, dans les faits et les relations, jusqu'à Elbeuf
- x **LE HAVRE** où se retrouvent, plus récentes, bon nombre de structures
- x **EURE**, Evreux-Louviers-Val de Reuil ainsi que des implantations diverses
- x **76 sauf Rouen ou Le Havre**, vaste espace Dieppe/Fécamp/Yvetot+Pays de Bray..

La périodisation.

Fondée sur la date de création ou de première manifestation professionnelle des structures (parfois, de leur responsable artistique), elle s'articule sur trois blocs :

"avant 1990 / de 1990 à 1997 / 1998 et après"

Et, comme toute périodisation, elle est discutable.

Pourquoi 1990 pour première borne ?

Avant .. les compagnies se sont créées dans le mouvement de la décentralisation "70" ou avec "la flambée des années 80". Mais, il faut bien fixer un terme. "90" nous semble marquer une nette inflexion. Trois éléments, au moins :

- x Les budgets et les préoccupations des collectivités territoriales (partenaires de très grande importance pour les questions abordées). La progression générale de leurs budgets culturels continue jusqu'en 1993, à peu près. Mais, leur croissance, spectaculaire, s'infléchit en 1990 (pour se renverser à partir de 1993). La "pente", jusque là marquée vers le haut, tend à devenir plus horizontale, en particulier pour les grandes villes (+ de 150.000 habitants). L'interrogation (des élus, en particulier) sur le nombre de structures à vocation professionnelle commence à s'exprimer fortement. Durant que la décentralisation Région, la déconcentration DRAC trouvent une première vitesse de croisière.

- x Le questionnement des politiques publiques de la culture se fait plus ouvert, plus polémique. *La Défaite de la Pensée* (A. Finkielkraut), annonciateur, est de 87. *L'Etat Culturel* (M. Fumaroli) date de 91.

- x L'intermittence, le statut, traverse une première période de crise. Alors que Disneyland devient (91/92), de très loin et brutalement, le premier employeur d'intermittents, les professionnels déclenchent (92) des mouvements en Avignon et à l'Odéon. Et, J.P. Vincent remet un rapport sur la question...

Il y a une réelle bascule autour de 89/92. Choisir 90, un peu arbitrairement, permet de marquer l'inflexion signalée.

Pourquoi 1998 ?

- x Jusqu'en 1997, inclus, les budgets du Ministère hésitent... Le redémarrage 98 n'est pas spectaculaire. Mais, en 1998, se mettent en place les premiers Emplois Jeunes.
- x Et les associations culturelles en feront un usage considérable (17.000 E.J dans ce secteur pour 100.000 ensemble des associations, au plus fort du programme). Dans tous les domaines, de la technique à l'animation. Souvent, dans l'administration ou le secrétariat, au sens large. Longtemps, ces E.J. ont été les seuls éléments salariés de permanence de structures qui y ont trouvé un oxygène - pas seulement financier - décisif. La disparition du programme n'est pas étranger à l'urgence des situations.

Pour cette périodisation, on s'autorise (rarement, 3 structures sont concernées) à "retoucher" des dates officielles de création structure, en avançant un peu lorsque la présence professionnelle singulière est nettement antérieure à cette date structurelle.

Et, il se trouve - ce n'est pas un "fait exprès" - que cette périodisation dégage trois grands blocs d'égale importance numérique (32 / 30 / 30, voir ci-après).

Qui permettent certaines "catégorisations" dont on précise immédiatement **qu'elles sont extrêmement relatives**. En particulier, aux frontières des blocs.

Une approche par grande fonctions

Comment aborder la vie de structures éminemment diverses d'un point de vue fonctionnel ? (Pour permettre de dresser portrait pas trop caricatural, pas trop réducteur)

La question-mission nécessite réponse et choix.

Ces choix s'appuient sur des fonctions et des segmentations qui peuvent apparaître inadéquates, liées à un mode de pensée assez étranger au monde de l'art vivant. Que l'on doit donc expliciter.

Avec la conscience, d'une part que l'objet central d'une compagnie spectacle vivant, c'est la création artistique et sa rencontre d'un public, d'autre part que les vécus d'expérience, les niveaux d'organisation diffèrent très profondément selon l'"ancienneté", le volume de ressources, les partenariats et réseaux.

Et, la non moins grande conviction qu'à condition de ne pas confondre moyens et fins, l'approche fonctionnelle peut avoir son utilité.

Grossièrement dit, dans toute entreprise collective structurée (ou non ...), il y a trois grandes fonctions :

- ✕ la fonction de production, centrale, que les biens soient matériels ou immatériels. Pour le Spectacle Vivant, cette fonction est multiple, de la recherche, la lecture, les rencontres, les ateliers, jusqu'à la réalisation publique avec tous ses aspects, en passant par les répétitions (parfois, l'écriture), les constructions, les régies ...
- ✕ la fonction d'administration, sous deux volets, liés mais non confondus, une Administration Générale qui touche aussi bien aux ressources humaines qu'aux prévisionnels financiers, et, sous la direction de cette "Générale", une administration très concrète, dont les quatre aspects connus sont la comptabilité, les salaires (et le droit social), la fiscalité, le secrétariat quotidien
- ✕ la fonction de Relations Extérieures, en fait la Commercialisation et la Communication, dans l'ordre qu'on voudra

Le tout, **dans un espace nécessaire** et sous l'autorité du "Chef d'Entreprise" qui assure les responsabilités de gestion, prise au sens large de choix essentiels dont l'orientation stratégique n'est pas le moindre.

La division du travail serait-elle nettement établie, les domaines se chevauchent, empruntent aux uns et aux autres (ainsi, un Secrétariat Général, dans l'acception usuelle de cette responsabilité professionnelle, a-t-il à voir aussi bien avec les "ressources humaines", la communication, la réflexion des stratégies, l'articulation des activités. Toutes tâches qu'on attend aussi, le plus souvent, d'un Administrateur dans les petites organisations).

Dans l'entreprise culturelle de création, de petite taille, avec, de plus, la forme associative (qui mêle, dans ce domaine, son aspect Société et la logique de l'entreprise individuelle), le "leadership" du responsable artistique (parfois, d'un "noyau dur" qui partage réflexions et inflexions), la ventilation formelle ou fonctionnelle est tout sauf assurée.

Avec les années de pratique, la durée et des moyens venant, on voit paraître des structurations qui s'approchent de ce squelette.

La présentation fonctionnelle n'est pas, ici, beaucoup plus réaliste que celle d'un corps singulier en médecine par exemple. Une vision globale du sujet est assez incontournable. Soigner une pathologie d'un organe isolé n'est pas le seul abord efficace.

Mais, cette présentation est pratique. Elle éclaire les questions que nous avons posées. Elle permet de segmenter - un peu et autant que possible - les domaines de travail et de collaborations.

On trouvera donc, pages suivantes, d'une part une "segmentation" professionnelle des tâches d'administration concrète, qui sont le sujet principal de la mission et correspondent à l'une des premières préoccupations (ou souci ...) d'organisation des structures, d'autre part des commentaires sur l'adaptation et l'usage possibles de ces segmentations dans le champ professionnel concerné.

On ne constate pas, lors des entretiens, de réactions hostiles à cette approche fonctionnelle. Même, au fil des échanges, elle amène à une réflexion et des souhaits souvent exprimés ; pouvoir, régulièrement ou de loin en loin, échanger sur les questions plus ouvertes non seulement de l'organisation au sens strict mais du "contexte", de l'économie générale des activités, de son évolution, des "stratégies".

Quand on essaye de caractériser le "lieu" de ces échanges, on s'aperçoit qu'il est fluctuant ou multiple, associant "expertise", rôle d'un(e) administrateur impliqué(e), dimension syndicale, rencontres informelles.

Avec une constante, l'indépendance, la personnalité de la démarche.

Le "milieu" compagnies indépendantes est à la fois très marqué d'individualité et d'un sentiment de solidarité ou de proximité. Avec, presque au même moment, l'une ou l'autre dimension qui l'emporte.

Une présentation de la segmentation usuelle des tâches comptables, sociales, fiscales dans la petite et petite moyenne entreprise. Autrement dit, qui fait quoi ?

Niveaux / "titres"	Comptable	Social	Fiscal (s'il y a lieu)	Secrétariat autre
I (souvent, titre de Secrétaire Comptable etc)	RÉCEPTION ET RANGEMENT DES DOCUMENTS <u>PRÉ SAISIES OU SAISIES DE BASE</u> , CONFORMÉMENT AUX PROTOCOLES MIS EN PLACE	<u>COLLECTE DES INFORMATIONS DE BASE</u> (identités, immatriculations, heures, dates...) <u>ÉTABLISSEMENT DES BULLETINS DE SALAIRE</u> sur la base des paramétrages (niv III) <u>DÉCLARATIONS DE BASE</u> (DUE ..., Médecine du travail, Prud'hommes ...) ATTESTATIONS (validation niveau II)	<i>Réunion des éléments de la déclaration périodique TVA</i> DÉCLARATION DE TVA (validation au niveau II) et éventuelle Demande de Remboursement ... (idem)	<i>Préparation, classement des courriers (départ, arrivée) Copies, reliures, envois (lorsqu'il y a lieu ...) standard tel, fax ...:</i> <i>Ensemble des classements matériels après organisation par niveau II</i>
II (usuellement, titre de Chef Comptable et de Secrétaire de Direction)	<u>PREMIÈRE VALIDATION DES SAISIES</u> (parfois, préparation des saisies [bordereaux ou tickets comptables]) <u>ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS EN COURANT D'ANNÉE</u> (balances, suivi des trésoreries, échéances des créances et des dettes ...) <u>PRÉPARATION DES TRAITEMENTS ANNUELS</u> (amortissements de base, charges et produits à répartir ...) <i>Accompagnement de la première mise en place et des évolutions</i> RELATIONS DE BASE CLIENTS-FOURNISSEURS	<u>ÉTABLISSEMENT DES CONTRATS</u> selon modèles et protocoles (niv III) <i>ASSISTANCE DE III QUAND CONTENTIEUX</i> <i>Suivi des procédures, validation premier niveau</i> <u>DÉCLARATIONS SOCIALES PÉRIODIQUES</u> (courant d'année) <i>Préparation des déclarations annuelles QUAND DROITS D'AUTEUR, CALCULS</i> et établissement des déclarations (avec validation, lors des premières déclarations, par niveau III)	<i>Quand le statut est très simple, à peu près rien sinon les validations dites ci-dessus</i> Quand nécessaire, préparations des calculs et déclarations (Taxe Pro, Taxe para ... etc) [réunion, en fait, des éléments pertinents]	TENUE DES PLANNINGS <i>Relances, réunion des éléments "Rendez-Vous"</i> <i>Finalisation des documents de communication</i> dont délais, relations impression (à côté des graphistes etc) <i>Premier interlocuteur renseignements</i> Organisation des classements documentaires et des archives Suivi concret de la "veille" documentaire ...etc <i>Réunion des éléments bases de données</i> <i>Organisation des déplacements et des transports</i>
III (précisément "Expert" Directeur xxx et Secrétaire Général)	<u>DÉFINITION ET MISE EN PLACE DU SYSTÈME COMPTABLE</u> (selon les attentes, les moyens, les besoins de l'entreprise) / <u>ÉVOLUTIONS DES SYSTÈMES QUAND NÉCESSAIRE</u> <u>VÉRIFICATIONS ET VALIDATION</u> (de deuxième niveau [la vérification de base s'effectue niveau II]) <u>DOCUMENTS ANNUELS</u> + "VEILLE" ! + "CONSEIL" + Aide à l'établissement des prévisionnels et des documents officiels <u>Articulation de l'organisation comptable avec le suivi de gestion</u> (comment obtenir de sa comptabilité les renseignements nécessaires aux éventuelles inflexions des prévisionnels [pilotage "par exception"], plutôt le lot courant dans les entreprises de spectacles)	<u>MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION</u> dont modèles de contrats, choix des statuts ... <u>PARAMÉTRAGES DES OUTILS</u> (logiciels ou tableurs et bases de données dans certains cas) et <u>ÉVOLUTION DES PARAMÉTRAGES</u> <u>DÉCLARATIONS ANNUELLES</u> CONTENTIEUX + "VEILLE" + "CONSEIL" + participation à la réflexion et mise en place des protocoles adaptés à l'activité et à l'entreprise	<u>LIASSE FISCALE</u> <u>CONTENTIEUX</u> + "VEILLE" + "CONSEIL" <i>Divers impôts, quand il y a lieu</i>	<i>[Ici, on rentrerait dans le domaine d'un Secrétaire Général, qui touche à la fois aux politiques relationnelles des structures, à l'organisation et aux contenus de la communication. Même, au "projet", au sens "entreprise"]</i>
III <u>seul ou avec collaborations quand indispensable</u>	<u>Veille et accompagnement juridique, économique général // Personne Ressource</u> sur problèmes et questions particuliers. // Entretien de relations professionnelles dans son milieu et au delà. // <u>Nécessaire familiarisation avec les activités, logiques, contraintes (ainsi que usages et moeurs) des milieux artistiques.</u> <u>LA FONCTION DE VEILLE EST ESSENTIELLE.</u> Elle signifie documentation professionnelle large, stages, suivi de l'actualité sociale, économique (politique, aussi, un peu), juridique. En France et, de plus en plus, en Europe. Ainsi que le suivi - de loin en loin - de l'actualité de la jurisprudence. <u>LA FONCTION RESSOURCE EST NON MOINS IMPORTANTE.</u> Niveau III, on est le premier interlocuteur des responsables entreprise. Ils posent leurs questions, expriment leurs préoccupations, partagent leurs réflexions. A ce niveau, sur des points réellement spécifiques, on a rarement LA réponse instantanée. <u>1) On va chercher 2) On fait appel à des "spécialistes" quand on craint de mal percevoir les à côtés possibles des questions..</u> <i>[Dans le milieu des petites entreprises artistiques indépendantes, le "conseil fiscal" aux chefs d'entreprises ou cadres supérieurs est peu utile ... Mais, pourquoi pas.]</i> <i>[[Les singularités du domaine Droits d'Auteur - Droit de la propriété intellectuelle sont, ici, importantes, même sur des dossiers de faible montant. Ce domaine doit être bien connu. En cas de besoin, ne pas hésiter à consulter de réels spécialistes.]]</i>			

La segmentation proposée ...

La ventilation niveaux **I, II, III**, correspond à une organisation hiérarchisée traditionnelle. Elle correspond à des métiers dans les grilles professionnelles et décrit assez bien la réalité des tâches, des rôles, des compétences requises. Dans l'absolu ...

... parce que, la petite entreprise, en général, la petite structure de création spectacle vivant, en particulier n'a ni la perception ni l'apparente nécessité de ces segmentations.

De fait, la réunion des différents niveaux dans la même personne se trouve assez fréquemment (au moins niveaux I et II), avec des conséquences variables.¹

La petite entreprise culturelle a pourtant besoin de :

- x **tous les niveaux évoqués, de façon plus ou moins pointue** selon son volume d'activités, de ressources (et de relations avec des partenaires publics).
- x **une bonne connaissance, au fil de l'année, des événements affectant ses prévisions, sa trésorerie** pour, éventuellement, changer quelques réglages. C'est cela le "pilotage par exception", à partir d'un contrôle de gestion ; ne rien toucher tant que ça marche / être tôt alerté quand le parcours réel dévie du parcours prévu (d'où les mots de "tableau de bord") en sachant "*quoi est cause dans quelle proportion*" et réagir.
- x **une sécurité et une fiabilité des informations** (bien des pilotages au carnet bien tenu valent largement la mise en place non maîtrisée des outils informatiques spécialisés)
- x **une capacité à "rendre des comptes"** exacts, adaptés, dans les formes
- x **une assistance à la prévision grâce à la connaissance du passé**
- x **une régularité.** Elle permet, en cas d'absence du titulaire, de poursuivre
- x **une confiance de tous, d'abord des salariés** (dans des statuts en équilibre délicat)
- x et, avec tout ça, **estime et respect de la part des organismes sociaux et fiscaux** (ce qui facilite grandement les choses en cas, toujours possible, d'erreurs ou de contentieux).

En n'étant pas accaparé par ces éléments qui ne sont pas l'objet de l'entreprise (*au fond, mieux ça marche et moins on y passe de temps et d'angoisses*).

Pour un coût compatible avec les moyens disponibles et les objectifs poursuivis.

¹ L'effort d'adaptation des milieux Compagnies indépendantes dans ces domaines est considérable sur les 15 dernières années. Effort qui a nécessité, à côté de pas mal de bricolages, des acquisitions de connaissances, de pratiques et de réflexes souvent de bonne qualité. Bien des responsables artistiques ne rechignent pas à ces tâches, parce qu'elles (re) donnent une familiarité avec le fonctionnement du monde comme il va et peut "nourrir" la réflexion du projet structure. Sous réserve de ne pas devenir le commencement et la fin ...

... aide à définir des possibilités d'organisation et de mutualisation

La segmentation en trois niveaux permet de mieux définir qui fait quoi (et ce qui ne se fait pas ou mal) pour chaque petite structure. Elle doit permettre, aussi, de mieux apercevoir ce qui est envisageable.

Entre autres aspects, quels types éventuels de "mutualisations" sont possibles | avec quelle organisation | quelles forces | quels types de compétences et quelle division du travail | dans quels espaces.

(Le niveau I, c'est, d'abord, sur place, le II, entre les deux. Le III peut se mouvoir bien plus aisément. Et, si on raisonne en deux niveaux, I-(II) **A** / (II)-III **B** [voir ci-dessous] ce qui est, ici, plus réaliste ; **A**, c'est sur place, le plus souvent, même s'il y a plusieurs places ; **B**, c'est plus divers, parfois sur place, parfois "à distance").

Dans pas mal de cas, on constatera un partage en deux niveaux seulement (et ça marche plutôt bien quand les compétences sont réunies) : le niveau I mord sur le II (ce que l'expérience et la formation continue facilitent grandement) / le niveau III assume certaines tâches du niveau II, en particulier dans de petites organisations (chaque structure n'a pas tant de mouvements ni de singularités marquées, ce qui permet d'intervenir pour plusieurs d'entre elles).

La segmentation aide à mieux comprendre comment avoir recours à des Cabinets comptables, pour quelles tâches, dans quelles conditions. Recours et relations qui existent significativement en Haute-Normandie, en général à la satisfaction des structures. Pour des coûts réellement abordables.

On peut envisager des articulations possibles "*mutualisations / experts*". Ce terrain n'est pas un champ de conflits.

Ensuite ?

Les mutualisations dépassant le champ administratif circonscrit (social, comptable, fiscal, veille juridique, économique ...) ne peuvent être inventées et envisagées que singulièrement par les rencontres entre acteurs volontaires. [Pour le reste, se prêter la main, du matériel, un lieu, les équipes savent partager. C'est même une tradition forte de milieu].

La notion large d'administration signifie une participation intime au parcours-projet, qui ne semble pas pouvoir, sauf exception, être le fait de salariés "partagés".

L'assistance aux démarches spécifiques de diffusion peut s'envisager également avec des mutualisations de collaborations salariées. A la condition de ne pas entretenir d'ambiguïté sur la tâche. On imagine mal des sortes d'agents artistiques partagés, plein de la conviction ("multi carte") de la valeur des propositions artistiques diverses, parfois concurrentes. On imagine assez bien des "Secrétariats de Diffusion" [bases de données, organisation matérielle des démarches, suivis et relances...].

Le tout pour lancer l'étage "personnel", le responsable artistique.

Les bases utilisées

Pour définir les limites du champ, nous avons utilisée deux listes de compagnies "Théâtre et Danse" (dans Théâtre, il y a, de fait, bien des genres, Cirque, Conte, Théâtre d'Objets, Spectacle Musical, Pluriel ...), celle de la DRAC de Haute-Normandie, celle de l'ODIA Normandie.

Desquelles nous avons ôté les "institutions" (Centre Dramatique, Centre Chorégraphique, Scène Nationale...) à la fois mieux connues et moins susceptibles d'être directement émettrices d'attentes. Cependant, nous pensons qu'il **serait non seulement inadéquat mais aussi contradictoire de ne pas les inclure dans la réflexion des mutualisations envisageables**. En général, il nous est apparu que le traitement du "terrain" Spectacle Vivant pouvait souffrir de la séparation - pourtant bien ancrée dans les têtes - entre deux "mondes" relativement imperméables l'un à l'autre (et, dont il est vrai que les conditions actuelles d'exercice sont nettement différentes).

A ces listes, nous avons ajouté des structures actives qui n'y figurent pas.

On parvient, alors, à 100 noms tout juste.

De ces 100, nous avons **"traité à part" trois structures non directement Compagnies, mais très directement concernées par la question posée** (Rougemare, L'Aubépine, Le Safran). Elles ont, toutes 3, fait l'objet de rencontres (trop brèves) ou d'utilisation de renseignements préalablement réunis.

Sur ces 97, il n'a pas été possible, dans le temps imparti, de réunir informations de base pour cinq d'entre elles.

Demeurent, donc, 92 structures.

Niveau de renseignement obtenu

A travers rencontres et entretiens, dans le cadre temporel de la mission, nous avons pu réunir informations et réactions sur 46 d'entre elles.

A quoi viennent s'ajouter les données réunies par Nathalie Piat lors de son récent travail autour d'un projet Maison du Théâtre et de la Danse. Soit, non redondantes avec les 46 dites ci-dessus, 11 structures supplémentaires.

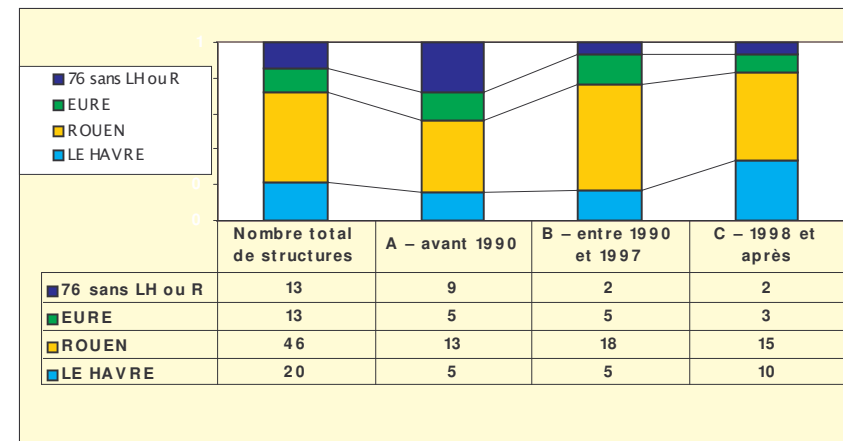
Ce qui aboutit à 57 structures renseignées pour un total possible de 92.

Plus de 60%, c'est déjà significatif. Mais, on le constatera, le niveau d'information varie selon les questions posées et peut concerner la totalité ou une partie seulement de cette base renseignée.

C'est une des limites des "images" proposées.

Première photo de groupe ...

LA RÉPARTITION



Base utilisée					Base renseignée				
Zones géo.	Nombre total de structures	Avant 1990	Entre 1990 et 1997	1998 et après	Avant 1990	Entre 1990 et 1997	1998 et après	Total renseigné	Pourcent. Sur total base
LE HAVRE	20	5	5	10	1	1	2	4	20%
ROUEN	46	13	18	15	9	14	10	33	72%
EURE	13	5	5	3	3	3	3	9	69%
76 sans LH ou R	13	9	2	2	8	2	1	11	85%
Totaux	92	32	30	30	21	20	16	57	62%

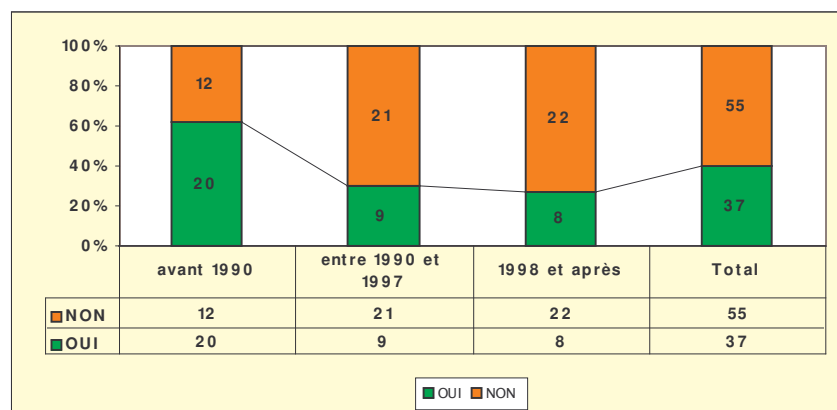
[Le niveau de renseignement sur la zone HAVRE paraît faible. Dans cette zone, 10 structures participent au Groupement d'Employeurs B.C.B.G. Cette singularité forte nourrit l'information sur le fonctionnement administratif (base). Et, il est relativement aisé d'obtenir rapidement information "économique" sur les structures. Le Groupement a été rencontré ainsi que certains de ses adhérents (au delà, même, du champ de la mission)]

La répartition par ancienneté des structures est régulière pour la périodisation choisie. Ce qui est frappant, par contre, ce sont les différences de dates de création des structures entre zones d'implantation. La plus grande ancienneté (relativement à l'effectif total) se rencontre hors des deux principales agglomérations. HAVRE a la plus forte proportion de structures récentes. Il serait intéressant de croiser ces renseignements avec les apparitions-disparitions durant la longue période. Où "dure-t-on" le plus ou le plus longtemps ?

LES SOUTIENS PARTENAIRES

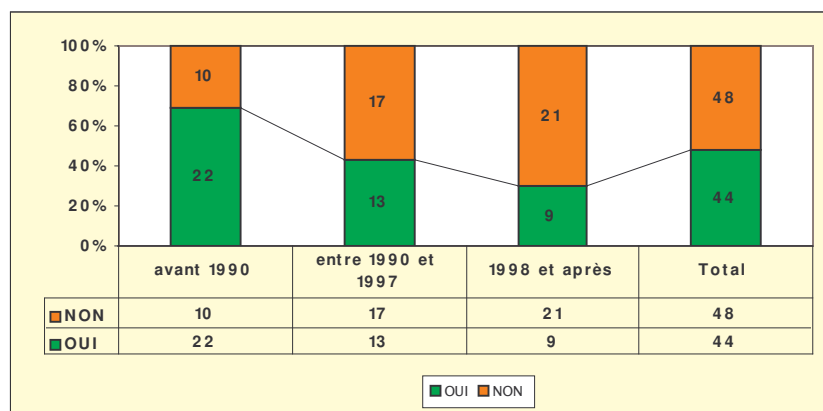
Sources DRAC et Région. Consolidées par les renseignements compagnies. L'information, ordre de grandeur, vaut pour l'ensemble de la base utilisée [92 structures]. Ces sources concernent les deux ou trois dernières années civiles complètes (2002 à 2004). La réponse à la question "soutien partenaire" est donc OUI si ce soutien est intervenu au titre de l'une ou l'autre de ces années.

DRAC



La DRAC de Haute-Normandie soutient 37 compagnies sur 92 dans la base, soit 40% du total. Une inégale répartition selon les dates de création (qui ne signifie, directement, rien d'autre qu'une corrélation aide-durée ou durée-aide).

REGION



Mêmes données pour les soutiens Région. 44 pour 92 compagnies dans la base, soit 48% du total. Et, même remarque sur la corrélation aide / ancienneté.

Les soutiens DRAC ou REGION indiqués portent non seulement sur les dimensions directement artistiques mais, également, sur l'action culturelle. Raison pourquoi ils apparaissent en nombre supérieur aux soutiens "Aides à la Production, aux Projets, Conventionnement" connus.

Ils correspondent pour 30 compagnies (soutien des deux partenaires). 7 soutiens sont DRAC seule. 14 soutiens sont REGION seule. Dans cette base.

Au total, ce sont 51 structures différentes qui reçoivent soutien de l'un ou l'autre partenaire. [On peut augmenter légèrement le nombre de "correspondances" entre les deux partenaires et le nombre global de soutiens. Certains renseignements sont, ici, absents. On aboutirait, sans doute, à une proportion de 6 compagnies sur 10 recevant soutien de l'un, de l'autre ou des deux. En mêlant, sans distinction de niveau ou de nature de soutien, tous ces accompagnements aux activités]

Dans la base "renseignée" (57 structures sur 92), il y a 30 compagnies soutenues DRAC, soit 53% (pour 40% dans la base totale) et 34 compagnies soutenues REGION, soit 60% (pour 48% dans la base totale). La sur représentation des "soutiens" dans la base renseignée va de 25 à 33% environ. Ce qui n'est pas considérable, mais doit être sérieusement pris en compte pour élargir de l'image de la base renseignée à une image plus synoptique des situations économie-emploi.

Les Conseils Généraux

Les renseignements disponibles sont infiniment moins nombreux. Les soutiens - souvent assez réguliers - existent cependant et de façon significative. 35 compagnies recevant soutien (le plus souvent ponctuel et de montant très modeste) sur 57 renseignées. Aides sur projet, parfois sur opérations ou diffusion.

Les Villes

37 soutiens sur 57 compagnies, sous les formes les plus diverses (de la Convention à la mise à disposition d'un lieu ou de bureaux).

Les croisements de ces soutiens Villes ou Conseils Généraux avec REGION et DRAC existent en nombre important. Mais nombreux sont, aussi, les soutiens isolés. Il est fréquent de retrouver DRAC / REGION / Villes sur la même structure. Moins fréquent les croisements DRAC / REGION / Conseils Généraux (qu'un certain nombre de compagnies soutenues DR / REG ne sollicitent pas).

La corrélation soutiens / niveau de moyens (des structures) est forte pour les soutiens DRAC/REGION. Moins - si on ne tient pas compte du niveau des soutiens singuliers - pour les deux autres partenaires. Questions abordées dans la partie II ...

II - Portrait

L'économie et l'emploi

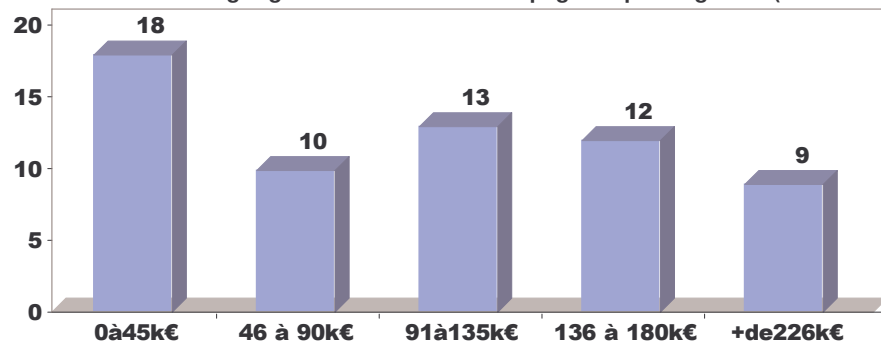
NIVEAU DES MOYENS

Les compagnies ont indiqué dans quel "segment" de ressources totales annuelles elles se situent. 50 compagnies sur 57 renseignées ont donné l'information. On y a ajouté, pour le premier graphique, les budgets de 12 autres structures, connus par ailleurs.

Ces ressources totales comprennent l'ensemble des ressources propres (ventes, ateliers, opérations particulières) et l'ensemble des subventions et aides reçues. Quand cela a été possible, une évaluation de la valeur des prestations (lieux, fournitures, parfois personnel) a été intégrée dans l'indication.

Ici, encore, on doit parler d'ordre de grandeur. La détermination des limites de tranche, arbitraire, est fondée sur l'expérience du fonctionnement des structures.

Niveau du budget global / nombre de compagnies par segment (62 connues)



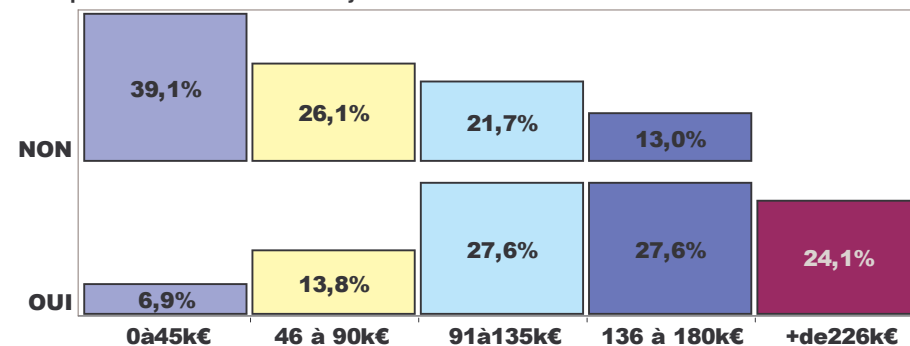
18 compagnies sur 62 ont un budget annuel global compris entre 0 et 45.000 €. Il n'y a pas d'effectif entre 181.000 et 225.000 €.

Dans la base renseignée, les compagnies recevant soutien (le plus souvent conjoint) de DRAC et REGION sont relativement sur représentées. C'est pourquoi, à côté de la reprise des données figurant dans le graphique ci-dessus, on propose un reclassement "redressé" autant que faire se peut à partir des éléments d'information disponibles (mais insuffisants pour classer précisément dans un des 5 segments initiaux).

Tranche	Nombre de compagnies	Pourcentage du total connu
0 à 45 k€	18	29%
46 à 90 k€	10	16%
91 à 135 k€	13	21%
136 à 180 k€	12	19%
+ de 226 k€	9	15%
Total connu	62	

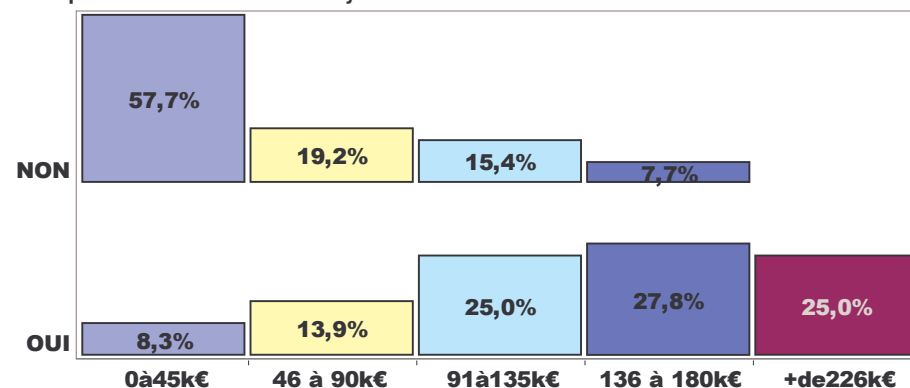
Regroupement de tranches	Evaluation des pourcentages sur l'ensemble de la base
0 à 90 k€	50,00%
91 à 135 k€	38,00%
+ de 226 k€	12,00%

Correspondance niveau des moyens / soutien DRAC



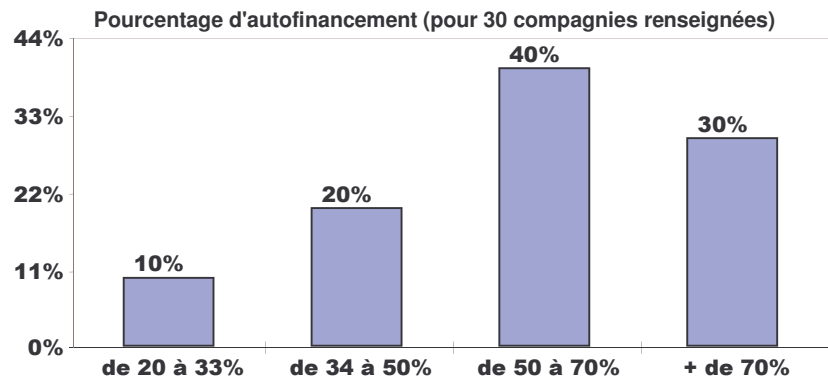
27,6% des compagnies recevant un soutien de la DRAC ont un budget global annuel compris entre 91.000 et 135.000 €. 13% des compagnies ne recevant pas ce soutien ont un budget global annuel compris entre 136.000 et 180.000 € (graphique établi à partir des renseignements connus pour 52 structures au total sur 57 renseignées).

Correspondance niveau des moyens / soutien REGION



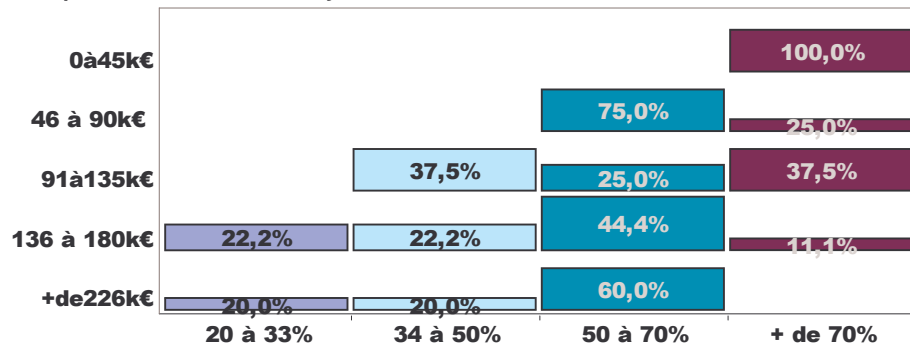
15,4% des compagnies ne recevant pas de soutien REGION ont un budget total annuel compris entre 91.000 et 135.000 €. 8,3% des compagnies recevant un soutien REGION ont un budget total annuel compris entre 0 et 45.000 € (mêmes effectifs que le graphique correspondance DRAC).

Les deux graphiques ci-dessus indiquent nettement que les partenaires DRAC et REGION ont de semblables distributions quant au niveau global de moyens. Les structures les moins connues de ces partenaires sont celles qui disposent des moyens globaux les moins élevées. L'évaluation proposée dans le tableau ci-contre est d'autant plus vraisemblable. La correspondance soutiens / moyens est d'évidence. Mais, la part d'autofinancement est très loin d'être négligeable (*page suivante*)...



La réponse à la question "niveau d'autofinancement" (rapport Ressources Propres sur Budget Global) n'est connue que pour 30 structures. L'information a seulement une valeur d'indication (il faudrait accéder aux comptes pour établir de véritables ratios. Parfois, ces comptes ont été transmis et confirment les indications données). 70% des 30 structures pour lesquelles le renseignement est connu autofinancent leur activité à plus de 50% (40%+30%). Ce pourcentage important (près des 3/4 des structures) est probablement vérifiable sur l'ensemble de la base si l'on veut bien tenir compte des structures qui ne reçoivent soutien ni de la DRAC ni de la REGION

Correspondance niveau de moyens / niveau d'autofinancement



Ce graphique n'apparaît qu'à titre indicatif. La mission, en général, n'a pas permis, par sa durée courte, de consolider un certain nombre d'informations qui ont pourtant directement à voir avec le sujet. Il concerne les mêmes 30 structures que le graphique du haut de page. De ce fait, ne participent pas à la "mesure" certaines structures, très peu nombreuses, dont on sait par ailleurs (voir page 8) que leur niveau de moyens est compris entre 0 et 45.000 € et qu'elles reçoivent soutien soit de leur REGION soit de leur DRAC.

Mais, il est intéressant de constater que les compagnies disposant des moyens globaux les plus importants s'autofinancent à hauteur significative. La lecture, en effet, indique que 60% des structures ayant un niveau global de moyens supérieur à 226.000 € s'autofinancent dans une proportion allant de 50 à 70%.

Cette notion d'autofinancement rapportée au niveau de moyens ouvre assez largement sur la question des emplois. On abordera, juste auparavant,

LA DISPOSITION OU NON D'UN LIEU DE TRAVAIL.

A la question posée ("Disposez-vous d'un lieu de travail ? Si oui, sous quel statut ?"), il était possible de répondre OUI, NON ou AUTRE ...

OUI est simple. Il s'agit d'un lieu permanent, qu'il soit loué, mis à disposition ou, parfois, possédé par la structure. NON est à peu près aussi simple. Il n'y a ni lieu permanent ni lieu AUTRE. Le lieu AUTRE, c'est un accès régulier, quelle qu'en soit la forme ou les conditions, à un espace de travail adéquat.

Là, les choses sont plutôt compliquées. Des prêts de salle (souvent, par d'autres compagnies), la disposition temporaire (avant création, sur résidence brève etc ...) d'un plateau, équipé ou non, avec personnel ou non...

Dès ce stade des entretiens (qui permettent de détailler et d'approfondir les réponses), la question des lieux de travail apparaît un enjeu et une attente forte. Très rares (mais ils existent, par souhait de ne pas être "liés", souhait de demeurer dans un nomadisme vécu comme important pour le travail artistique) sont ceux qui ne souhaitent pas disposer, à défaut de leur propre lieu, d'un espace de travail permanent ou semi-permanent, partagé si nécessaire (partage parfois souhaité comme enrichissement des rencontres et du travail possible).

Pour 57 compagnies "renseignées", la question lieu se présente ainsi :

24 disposent, en permanence, d'un lieu. Plus ou moins durablement, mais "à plein" selon les besoins

13 répondent "AUTRE" formule. Elles peuvent accéder, à certaines heures, sur certaines plages de temps année, sans être prioritaires.

20 n'ont pas cet espace disponible de travail et se débrouillent (les prêts de salle compagnie, lorsqu'ils ne peuvent être qu'exceptionnels, ne changent pas la réponse NON).

La problématique lieu est, de fait, plus ouverte encore.

D'une part, la question de "lieu administratif" se pose fréquemment. Très souvent, le bureau, c'est chez soi, plus rarement chez le responsable associatif.

D'autre part, certaines compagnies animent un lieu, avec des accueils et des partages qui, sur la grande question "diffusion", participent de l'interrogation "besoins / mutualisations". On en retrouvera l'expression dans la partie Propositions.

Les lieux, dans tous les cas, signifient travail humain, emplois.

L'EMPLOI

La "règle", ici, c'est l'intermittence, non tant du travail lui-même mais de la rémunération. Les évolutions du statut UNEDIC ont et auront, quels que soient les aménagements ou les renégociations, un impact considérable sur cet emploi culturel.

Cinq éléments, concomitants, participent d'accélérer, au même moment, questionnement et inquiétudes :

- ✕ la fin du programme Emplois Jeunes
- ✕ la remise en question des règles ou de l'existence même des annexes spécifiques UNEDIC organisant l'indemnisation chômage
- ✕ le maintien ou la croissance d'un taux global fort de chômage, dans un cadre de précarisation des statuts salariés
- ✕ la brusque accélération, sur quelques années, des contrôles sociaux, parfois fiscaux, et de lutte contre le travail illégal
- ✕ l'application stricte aux activités de création artistique des critères formels du droit général des activités économiques, sans que, parallèlement, réflexion soit réellement menée sur les formes adéquates d'organisation

Dans un contexte de "surveillance budgétaire" pour les partenaires publics, de resserrement des dépenses autour de missions considérées prioritaires.

De sorte que, à côté d'une réelle préoccupation, par à peu près tous exprimée, pour le déploiement d'emplois culturels, la stagnation des volumes est la règle.

L'intermittence, en Haute-Normandie, c'est, chaque année, des milliers de "cachets" artistiques et des milliers d'heures de techniciens.

Mais, c'est aussi, paradoxe sans cesse évoqué lors des entretiens, la non permanence des responsables permanents des structures. Le paradoxe d'un questionnement des partenaires publics sur le fonctionnement des compagnies durant que la question des moyens de ce fonctionnement est peu abordée dans l'organisation officielle des soutiens.

Cela est signalé quel que soit le point de vue personnel sur la nécessaire diversité des statuts dans cette sphère singulière d'activité. Et, plus encore, quelle que soit la conception qu'ont les uns ou les autres sur la "position" des artistes du spectacle vivant dans la société ou sur ses marges actives.

Paradoxe d'une volonté politique affirmée de s'attaquer aux questions, d'une part, et d'un sentiment d'évolutions inéluctables sur fond d'austérité, d'autre part. Comme si la période s'ouvrait d'une nouvelle donne, sans que les desseins soient explicités.

L'emploi permanent salarié

L'information est connue pour 51 des 57 compagnies renseignées. Son détail est le suivant :

Niveau de moyens	Nombre de compagnies ayant un ou des permanents salariés	Nombre total de permanents	Dont statuts particuliers	Dont temps partiel
Non connu	2	2	2 E.J.	
0 à 45 k€	2	2	1 E.J.	1 ½ temps
46 à 90 k€	2	2		2 ½ temps
91 à 135 k€	6	7	2 E.J.	
136 à 180 k€	3	3	2 C.E.C.	1 ½ temps
+de 226 k€	7	16	3 E.J.	1 ¾ temps
Totaux	22	32	8 E.J. / 2 C.E.C.	5 temps partiel

E.J. = Emploi Jeune / C.E.C. = Contrat Emploi Consolidé. Les temps partiels et statuts particuliers ne sont, en général, pas compatibles (sauf C.E.C., 30 h semaine minimum), de sorte que temps partiels et statuts particuliers ne se recouvrent pas.

6 compagnies dont le niveau global de moyens est compris entre 91.000 et 135.000 € emploient un ou plusieurs salariés permanents. Deux de ces salariés ont le statut E.J.

- ➔ 17 compagnies (sur 22) ont un salarié permanent (8 salariés sous statut particulier et 4 temps partiel)
- ➔ 2 compagnies en ont deux
- ➔ 1 compagnie en a trois (1 salarié sous statut particulier et un temps partiel)
- ➔ 2 compagnies en ont quatre (2 salariés sous statut particulier)

15 emplois salariés permanents sur 32 sont soit sous statut particulier (10) soit à temps partiel (5), essentiellement dans des structures n'employant qu'un salarié permanent

Le domaine d'intervention de ces salariés est connu pour 26 des 32 permanents et la répartition est la suivante :

12 administration // 3 technique // 2 artistique // 4 production // 1 diffusion // 4 autres secteurs dont animation-action culturelle.

La plupart des statuts particuliers sont à échéance proche. La possibilité, l'intention et les moyens de les pérenniser ne sont pas, en général, connus

Près de la moitié des emplois salariés permanents participent prioritairement (mais non uniquement, souvent) au travail administratif.

QUI FAIT QUOI, POUR L'ADMINISTRATION BASE DES STRUCTURES ?

On reprend, ici, la segmentation proposée page 4. Les questions ont précisément été posées avec cette répartition. Les renseignements sont connus pour 51 compagnies (sur 57 renseignées au total). On sait, par ailleurs, que la formule administration sous forme mutualisée Groupement d'Employeurs (B.C.B.G.) concerne, dans la Région, 12 des compagnies de la base totale, soit 13%, dont 10 sur la zone HAVRE, 1 zone ROUEN, 1 zone EURE. La formule Safran accompagne également, avec ses collaborateurs salariés, un nombre non négligeable de productions d'artistes ou d'équipes, en particulier régionales. (Le lieu Safran est lui-même une ressource importante)

On indique la répartition en pourcentages (arrondis à l'entier le plus proche).

DOMAINES	<i>Soi-même ou collaborateurs bénévoles</i>	<i>Collaborateurs salariés</i>	<i>Extérieur</i>	<i>Mutualisation</i>
Social				
I (Bulletins)	60,00%	20,00%	10,00%	10,00%
II (Déclarations courantes)	60,00%	20,00%	10,00%	10,00%
III (Déclarations annuelles/ Contrats)	52,00%	18,00%	20,00%	10,00%
Comptable				
I (Saisies base)	58,00%	18,00%	14,00%	10,00%
II (Traitements courants)	55,00%	18,00%	16,00%	10,00%
III (Traitements annuels)	45,00%	12,00%	34,00%	10,00%
Fiscal				
I (Déclarations courantes)	13,00%	13,00%	67,00%	7,00%
II (Déclarations annuelles, liasse fiscale)	6,00%	6,00%	82,00%	6,00%

La situation fiscale n'est connue que pour 39 structures, pour lesquelles 15 sont assujetties aux impôts commerciaux (IS / TVA ...), 24 non assujetties.

Dans 20% des cas, soit pour 10 compagnies, établissement des bulletins de salaires et déclarations courantes sont assurés par des collaborateurs salariés (permanents). Pour la majorité des compagnies, "social" et "comptable" sont assurés par le responsable artistique, ses proches (noyau dur) ou des collaborations bénévoles.

Le recours à des cabinets d'experts comptables ou la possibilité de faire appel à ses propres collaborateurs salariés correspondent aux structures assujetties aux impôts commerciaux (dans la quasi totalité des cas). Pour ces structures, les obligations nées du statut fiscal sont, sur le plan comptable, beaucoup plus importantes en volume et en technicité. Et, le niveau de moyens comme le montant des aides peuvent créer l'obligation de faire appel à un Commissaire aux Comptes.

Pour les éléments "social", les obligations sont identiques pour toutes les structures, quels que soient les volumes et le niveau de moyens. (On ne dépasse jamais, dans ce domaine, dans cette région, pour les compagnies indépendantes, les seuils d'effectifs générant des obligations supplémentaires). Et, sauf exception fiscale parfois évoquée, le rythme déclaratif (social et, éventuellement, fiscal) est trimestriel en cours d'année, annuel au terme de l'année civile [sur le ou les premiers mois de l'année suivante].

La préparation des budgets, les premières transmissions de situations provisoires interviennent dès le second semestre des années en cours, puis à l'automne. Il existe des décalages, dans le temps, obligations partenariales / obligations comptables et fiscales.

Avant d'aborder les réactions et les attentes, il est intéressant de noter la diversité, chez les responsables artistiques, non seulement des niveaux de connaissance des éléments administratifs de base, chiffres, règles etc, mais de position par rapport à l'obligation de s'en préoccuper sérieusement (souvent, en y investissant un temps assez considérable, puisque nombre d'entre eux assurent directement ces tâches matérielles).

Aucun des interlocuteurs rencontrés ou interrogés n'a manifesté de rejet du sujet lui-même (le fonctionnement de base), même si l'espace qu'il occupe, aussi bien en temps de travail qu'en souci mental et dans les débats actuels semble, à la grande majorité, excessif.

Sous des formes diverses (de la référence à Molière, le chef de troupe et ses soucis d'intendance, jusqu'à l'idée que cette "matérielle" parle très profondément du monde d'aujourd'hui et que sa connaissance obligée nourrit jusqu'aux projets artistiques, leur contenu, leur rapport aux publics) avec agacement, parfois, la légitimité du questionnement est partagée par tous.

Mais, là où les réactions divergent, c'est à la fois sur la manière d'envisager la question (s'adapter ? / chercher des formes nouvelles ? / subir ? / contre attaquer ?) et sur la non prise en compte, semble-t-il à certains, des étapes et des moments dans le parcours "fonctionnel" d'une équipe, d'un projet. La non prise en compte de la diversité de ces moments, dans l'éventuelle durée.

En ajoutant que le fait de disposer ou non d'un lieu de travail introduit des perceptions également différentes des possibles et des souhaitables.

Réactions - Souhais - Attentes

REACTIONS

Pour cette partie, mieux approfondie par ailleurs [V.Vigne], deux remarques préalables et nécessaires..

La question posée ("Que pensez vous de la mutualisation ?", en gros) était bien évidemment accompagnée d'une présentation et faisait l'objet de développements au cours des entretiens.

La connaissance du sujet par les interlocuteurs est variable. Le mot lui-même, aujourd'hui mis à tous les régimes, n'est pas exempt d'ambiguïté ou, au moins, de "polysémie". De quoi s'agit-il ? De collaborations organisées ? De partages économiques ? De formules juridiques ? D'un aspect des économies solidaires ? D'associations singulières ? De propriété partagée ? De moyens nouveaux et supplémentaires ? D'un peu tout ça ?

Souvent, la question est plutôt entendue comme "Quels sont les domaines de collaborations que vous envisageriez, avec qui, sous quelle forme ? Le souhaitez-vous ? L'estimez-vous possible ?" en même temps que "Que pensez-vous de la ou les déclarations multiples préconisant cette solution pour affronter les dures réalités du fonctionnement (et des moyens) quotidien(s) ?".

Les réponses contiennent toutes ces polysémies.

44 (sur 57) des compagnies renseignées ont dit précisément leur réaction globale.

Pour 6 d'entre elles c'est OUI sans restriction (parmi lesquelles, certaines ont fait l'expérience de formules mutualisées). Pour 1, pas d'opinion. Pour 5, une défiance directe. Et, pour 32, écrasante majorité, la réponse est OUI, mais ...

Ce "mais" a deux dimensions. L'une, générale, rejoint les positions défiance. L'autre se décline sur des objections singulières ou des difficultés soupçonnées.

Le "mais" général porte sur le risque ressenti d'une occultation des, bien plus larges que l'organisation administrative de base, questions et problèmes rencontrés aujourd'hui. Quand ce mais va jusqu'à la défiance, les mots utilisés sont "rideau de fumée", détournement de sujet etc ...

La préoccupation centrale de TOUS les interlocuteurs, c'est le développement du projet artistique. Et, ce sont (quels qu'ils soient et de toutes origines) les moyens permanents de la permanence, non seulement artistique (là, les avis peuvent diverger) ou structurelle (dont certains se méfient), mais de la démarche d'ensemble. Les aspects artistiques de création, de production, de diffusion, de formation, d'expérimentation, de rencontres extérieures, de voyages ... s'entremêlent et forment un tout organique. De sorte que ...

... il serait souhaitable de ne plus utiliser - du moins seul - le strict mot de "fonctionnement", mais trouver un vocable adéquat, plus proche de "conditions et moyens de la permanence d'expérience" (trop long, certes, le concours est ouvert).

Qui signifie une contradiction relativement fondatrice. Les démarches artistiques, organisées, structurées ou non, sont un décret de la plus personnelle volonté, "sui généris". Elles sont, aussi, et en même temps, un aspect de la vie ensemble, sociale, politique.

En disant cela, on n'a pas le sentiment de trahir ou de prolonger exagérément les réactions et les échanges durant les entretiens. Les réflexions sur ces sujets sont beaucoup plus présentes qu'on s'y attendait, plus nourries. Avec des différences sérieuses entre les acteurs. Et, souvent, la conviction qu'aujourd'hui encore la forme compagnie est la principale et plus souhaitable solution.

Quand le "mais" se fait plus particulier, il interroge sur les difficultés, les obstacles et les formes possibles comme les moyens et les coûts de ces collaborations et partages.

Il porte sur :

- × la concurrence entre les projets (permettrait-elle des traitements communs ou des collaborations partagées ?), assez souvent (14 sur 44)
- × un éventuel problème de représentativité de structures différentes par une même personne (objection qui signifie qu'on élargit sérieusement le champ des collaborations, 12 sur 44)
- × l'obligation (venue des partenaires) de se mutualiser (ne pas y être, directement ou indirectement, contraint, 12 sur 44)
- × une perte d'autonomie pour chacun ou la difficile adaptation commune aux rythmes différents des compagnies (7 sur 44 dans les deux cas)

En résumé du "mais" singulier, les collaborations et mutualisations sont possibles ou souhaitables à la triple condition :

- 1) de ne pas y être contraint (c'est à dire, n'avoir que cette solution pour obtenir des moyens adéquats)
- 2) de ne pas y perdre sa personnalité, dans ses choix, ses rythmes, ses rapports avec les partenaires (au sens large, autant soutiens que diffuseurs, artistes etc ...) ni la personnalisation de ces relations
- 3) de ne pas venir sur des terrains (directement) concurrentiels

Mais, dans quels domaines ?

La question est "*Quels secteurs vous semblent les mieux susceptibles de trouver des solutions par des formules de mutualisation ?*" 40 réactions précises à cette question.

Sur les 40 :

- × l'administration de base est citée 29 fois. Comptabilité et Paye essentiellement (la fiscalité, également, mais elle concerne un nombre très inférieur de structures, au moins pour l'instant)
- × production et diffusion viennent ensuite, avec des citations fréquentes (22)
- × les autres évocations peuvent sembler "hors champ". Espaces de travail (d'administration, aussi) est fréquemment cité. Et, le souhait, multiforme, d'un accompagnement qui soit aussi bien une "veille juridique et sociale" qu'un apport d'échanges sur les orientations de la compagnie (plutôt, sa capacité d'adaptation aux évolutions économiques et sociales).

LES SOUHAITS

La réflexion générale devient plus précise lorsqu'est posée la question des **besoins singuliers à chacune des structures**.

En tête, ce qui n'étonnera sans doute pas, mais qui replacé dans le cadre d'un questionnement sur les mutualisations (même si la question est bien celle des besoins et plus celle des secteurs mutualisables) prend un sens particulier, les moyens de production (3/4 des réponses, environ).

Ensuite, l'administration de base (mêmes secteurs I / II : parfois III que pour l'opinion sur les secteurs mutualisables), dans la moitié des réponses précises. L'administration au sens large, celle des partages de projets, celle des "duos" efficaces, n'est évoquée - par renoncement au rêve plus que par absence de souhait, le plus souvent - que rarement. Mais, l'idée est émise qu'un soulagement des tâches administratives de base pourrait dégager force et temps pour cette plus large mission d'administration, pour une meilleure pensée prospective, pour une plus grande efficacité des démarches sociales et politiques.

Puis, de présence moins forte mais significative, la diffusion, la responsabilité de production, les lieux du travail administratif (au moins 10 citations dans ce cas).

La formation des personnels, (sur le terrain administratif d'abord, mais plus largement parfois), fait partie des besoins exprimés dans un entretien sur 2 (19 sur 40).

La réponse généralement associée à cette expression de besoins précis (attentes réelles) est, à propos de la mutualisation, "OUI, mais ...". Donc, vient la question "Quelle mutualisation, sous quelle forme ?". Ce que nous disent les entretiens, ce ne sont pas des hypothèses de formule, mais une condition et des grandes catégories d'organisation.

Pour condition première de mutualisations possibles entre structures, l'existence d'affinités avec les partenaires futurs. Pas nécessairement ni majoritairement du même domaine (artistiquement, disciplinairement).

22 structures sur 30 qui ont, précisément répondu aux questions "affinités ?" et "avec qui ?" se rejoignent sur ces deux aspects ; affinités et autres disciplines ou domaines. Cependant, 1 sur 2 ne verrait aucun inconvénient à un rapprochement avec des structures de même domaine. Et 6 structures ne pensent pas que l'affinité soit une condition nécessaire.

L'organisation fonctionnelle préférée, c'est "un poste partagé à domicile", c'est à dire un(e) salarié(e) partagé(e), mutualisé(e) qui interviendrait chez chacun (et, sous la réserve que cela soit ou devienne possible, dans son lieu administratif propre, majorité mais non totalité des cas actuels). 17 citations pour 30 réponses..

Puis, 12 citations pour 30 réponses, une structure extérieure aux compagnies (ou un acteur indépendant, ce qui est plutôt le choix de ceux qui ne ressentent pas la nécessité d'affinités particulières).

Parfois, une structure gérée par les compagnies, 5 citations.

Enfin, un "pôle ressource", 10 citations sur 30.

Bien que cette dernière hypothèse demeure extrêmement floue (la notion de "pôle" peut correspondre aussi bien à une structure extérieure qu'à une structure créée et gérée par les compagnies), elle exprime sans doute une attente. Celle de voir se préciser les secteurs, les formes, les moyens de mutualisations ou de ressources nouvelles, pour avancer. Et, vraisemblablement, elle invite à diversifier, articuler les propositions. Les attentes sont multiples, fortes, pas nécessairement à solution unique.

Vient le moment d'essayer de faire synthèse des situations et des réactions, souhaits, attentes. Celui des "préconisations". Auparavant, trois réflexions :

* le thème "mutualisation" a beau être dans l'actualité, il n'est pas également ou semblablement entendu par les uns et les autres. Les décalages de sensibilité sont forts. La mission - ce mot est sans doute inadéquat - n'avait pas vocation unificatrice ou missionnaire.

* la question des capacités contributives (on y reviendra) n'a pas été posée dans ces termes. La notion générale d'origine des moyens, elle, est très souvent revenue.

* bien que toutes les propositions qui vont suivre s'appuient directement sur les approches économiques et les réactions aux entretiens, les préconisations n'engagent que leurs auteurs. Ceux-ci, quelle que soit leur sympathie avec ce milieu du spectacle vivant, connaissent les effets, sur les opinions immédiates, des précarités vécues et des situations dites acquises, par définition fragiles.

L'accueil et la qualité d'attention et de réflexion des interlocuteurs, presque toujours responsables artistiques des structures, sont d'autant plus intéressantes. C'est la première et plus importante observation ; parler de "maturité" de pensée serait se donner une drôle de position arbitrale. Mais, insister sur ce mot, c'est dire que le "terrain" est favorable, sans doute fertile.

III - Propositions

Les propositions avancées au terme de cette mission sont présentées brièvement. Un travail d'approfondissement est, maintenant, nécessaire entre les partenaires, responsables artistiques et politiques. Ce travail commun, qui peut "aller vite", est une ou la condition nécessaire à l'invention, au bon développement de formes originales.

Cinq axes :

A - L'ÉCOUTE DU "TERRAIN"

B - DES FORMES PARTAGÉES DE PRODUCTION (dans leurs dimensions, au moins, administratives)

C - DES SECRÉTARIATS COMPTABLES SOLIDES, MUTUALISABLES, appuyés sur un ou des postes de qualification plus approfondie

D - UN GROS EFFORT POUR LA FORMATION (CONTINUE)

E - DES FORMULES RESSOURCES AUTOUR DE SECRÉTARIATS PARTAGÉS, de diffusion parfois, avec d'éventuels accueils administratifs quand nécessaire.

Des formes (juridiques) possibles.

Des éléments de coûts (et une réflexion sur les capacités contributives)

Une hypothèse de manière de procéder. Par étapes ... Un calendrier ?

A - L'ÉCOUTE DU TERRAIN. La (re) connaissance de l'existant et des projets.

* Il existe, dans notre région, d'ores et déjà des projets ou des réflexions avancées sur des collaborations mutualisables, des partages. Certains ont fait l'objet de dossiers déposés. D'autres sont nés de la réflexion et des échanges dans la période récente.

Lieu "commun" à deux structures et ressources partagées (dont la dimension administrative), rapprochement structure associative-partenaires privés (prestataires) ou réflexion sur l'accompagnement des accueils-diffusion dans des lieux-compagnie, voilà trois exemples de ces projets qui peuvent faire l'objet de rencontres et décisions relativement rapides.

Ils indiquent une voie possible (parmi d'autres) : l'invitation à formuler projets nouveaux, nourris, étayés. Dans un cadre "éclairé", ce qui devrait être une des suites les plus immédiates de cette mission.

Quelles volontés ? Quels moyens éventuels ? Quels rôles et engagements des structures ? Quelle place et participation des partenaires publics ?

Si collaborations formelles, mutualisations il peut y avoir, elles ne peuvent naître que d'un engagement réciproque, une implication de chacun des partenaires aujourd'hui aperçus, compagnies et aventures artistiques / collectivités et institutions.

* Deux expériences, très différentes, mais durables, sont à l'oeuvre en région.

B.C.B.G., Groupement d'Employeurs culturels, implanté au Havre (mais, accueillant déjà des structures extérieures à cette zone). 29 structures en sont aujourd'hui adhérentes dont 12 dans le champ de la mission. Les tâches administratives de base sont le socle et la priorité. Des évolutions s'y dessinent qui sont d'autant plus intéressantes que ce Groupement s'inscrit précisément dans le sujet-mission.

Le Safran, d'une philosophie toute autre, dont les accompagnements de production (et, parfois, plus) concernent un nombre d'équipes et d'artistes tout sauf indifférent à la question. D'autant que cette formule - à la fois pragmatique et "politique" - concerne particulièrement des expériences souvent sans moyens importants ou sans la volonté de "faire entreprise" à tous coups.

* On n'y insiste pas dans la partie portrait (tout en l'évoquant) ; il existe, là comme pour toute activité sociale ayant une économie, des "échelles", des moments dans un parcours. Liées à cela, des urgences différentes [Trop vite dit : les souhaits, attentes, réactions sont assez semblables dans tous les segments niveau de moyens. Sauf le vaste, peut-être 30 à 35% du total, segment 0 à 45.000 €. Là, les urgences ne sont pas (besoins exprimés, prioritaires) d'abord l'administration de base (qui est évoquée, cependant). Le lieu de travail, la diffusion (l'accès à une), un minimum de moyens d'organisation, les opportunités de rencontres, même l'apprentissage des logiques et des circuits, voilà ce qui revient le plus souvent.]

Parmi les aides "Culture" du Conseil Régional de Haute-Normandie figure une "*Aide à la création et au développement de pépinières culturelles*". Pour laquelle il est précisé que "*ce dispositif est complémentaire au développement des groupements d'employeurs dans le domaine culturel*".

La description proposée de ce dispositif *Pépinières Culturelles* correspond bien à certaines, au moins, des attentes des structures appartenant au segment 0 à 45.000 € dit ci-dessus.

B - DES FORMES PARTAGÉES DE PRODUCTION ...

La première réflexion, en face du volume, de la place (et des coûts) de l'administration de base de ces "micro entreprises" que sont, dans leur majorité, les compagnies peut se résumer ainsi : *est-il inévitable que chaque projet, chaque démarche se traduise en création de micro entreprise ou en assure les obligations administratives de base ?*

N'avoir pas à se poser la question est aussi un élément de "solution". Qui existe et est, dans notre région, déjà pratiquée.

Il s'agit, ici, de l'administration stricto sensu, une sorte de mélange de "production déléguée" et de "production exécutive". Le producteur est à la fois le contractant (auprès des salariés et collaborateurs de la création ainsi qu'auprès des acheteurs diffuseurs) et l'exécutant des tâches administratives (paye, compte etc ... qui sont intégrés dans ses propres comptes).

Tout cela se rémunère (relativement et modestement, mais réellement. Les exemples connus disent, en gros, 10% des sommes brassées). Et, ne retire rien à la personnalité et à la notoriété du et des créateurs, parfois déjà organisés en Compagnie, par ailleurs, puisque le nom du producteur "administratif" n'apparaît que très discrètement durant que le nom des artistes ou de l'éventuelle structure forment le générique des diffusions;

Cette Production exécutive-déléguée peut, parfois, aller plus loin que ce strict aspect de service. Mais, à la base, il s'agit bien d'assurer l'administration stricto sensu.

[Les démarches plus politiques, de recherche de fonds, de contacts diffuseurs etc ... sont le fait des créateurs dans la plupart des cas (Le Safran propose une formule plus diversifiée, avec des "étages" d'implication plus ou moins forte pour les artistes associés).]

Les réactions à l'idée de cette formule sont très majoritairement (mais non toujours) favorables. Sous la triple réserve "positive" suivante (c'est à dire "oui, bien sur mais...") :

- ➔ que les équipes produites ne soient pas en concurrence directe (soit de discipline ou genre, soit, même genre, de territoire) [*Précisons que cette condition n'est que rarement considérée comme sine qua non*]
- ➔ qu'il existe, à défaut d'affinités profondes entre producteur et créateur, au moins un respect et une éthique partagée [Il ne s'agit pas d'un "gros" hébergeant charitablement un "petit", même si les tailles de chacun sont - on l'imagine aisément - souvent différentes]
- ➔ que, puisque la personnalité de chacun est entièrement préservée, les partenaires publics entendent cette solution et ne confondent pas activité propre du producteur et hébergement.

Bien que la question n'ait jamais été soulevée autour de ce thème, j'ajouterai qu'il est nécessaire que ces partenaires entendent, mais, pourquoi pas, encouragent, quand et seulement quand la formule est adoptée par les acteurs eux-mêmes.

Un telle solution - qui ne contredit en rien la place éminente des structures compagnies - peut concerner prioritairement :

- × les projets réunissant de façon ponctuelle des artistes organisés ou non par ailleurs
- × les projets d'équipes nouvelles, qui ont l'intention de continuer ensemble la démarche mais testent l'entente et cette continuité possible
- × les artistes ou équipes, souvent de petite taille, déjà "structurés" (compagnies), mais qui ne souhaitent pas (quand rien ne l'impose) développer l'aspect micro entreprise.

Précisons encore - les entretiens sont revenus sur ces points - que, pour presque tous, la décision de se structurer en compagnie ne doit pas être - d'abord - administrative. Elle signifie, cette décision, qu'on est prêt à en assumer toutes les obligations.

*Sous condition d'être un possible et non un obligatoire, cette formule peut s'articuler avec les **Pépinières** évoquées ci-dessus.*

C - DES SECRÉTARIATS COMPTABLES ...

Les besoins de stabilisation, de professionnalisation dit-on souvent, de la gestion comptable, sociale, parfois fiscale, sont - on l'a vu - considérables. Et, il est très rare que les structures aient ou dégagent les moyens nécessaires (humains, financiers). Le choix fréquent, c'est de faire soi-même ou de spécialiser un collaborateur volontaire.

Cependant, la solution Cabinet Comptable est utilisée par des compagnies de Haute-Normandie depuis plusieurs années. Elle présente un double avantage :

- × elle est juridiquement fiable (non seulement au regard des textes, mais aussi des partenaires divers).
- × elle est plutôt accessible en coûts (vraisemblablement, les Experts - certains interviennent auprès de plusieurs compagnies - font, pour ces clients singuliers, des conditions adaptées).

Elle peut présenter deux types d'inconvénients :

- × une réactivité dans le temps - délais des traitements - parfois inadéquate
- × une spécialisation nécessairement plus approximative (sauf quasi unicité de clientèle autour du spectacle vivant. Ce qui se voit dans les plus grandes agglomérations de France).

Par ailleurs, ce "généraliste" de très haut niveau qu'est l'expert ne donne sa pleine efficacité que sous condition d'avoir du temps pour cela. C'est à dire que le temps du Cabinet Comptable est d'autant plus efficace qu'il n'est pas prioritairement occupé par les tâches de base (les saisies, par exemple).

Enfin, certaines structures hésitent à confier l'intégralité de leur gestion de base à ces intervenants extérieurs;

Tous ces éléments mis ensemble fondent la troisième proposition. Créer, mutualiser, des postes de Secrétariat Comptable (expérimentés), capables non seulement d'assurer, pour plusieurs structures - de préférence de tailles diverses - les tâches du niveau I (voir segmentations, page 4) mais aussi certaines tâches du niveau II (d'où la nécessité de recruter à un niveau de qualification et, plus encore, d'expérience déjà significatif).

La mise en place et l'accompagnement des systèmes ainsi qu'une veille juridique, sociale, fiscale nécessitent l'intervention d'un poste plus proche des compétences d'Expert ("Master", niveau III). Cela vaut, bien sur, dans le domaine social (pour lequel, je ne crois pas à l'extension ou la généralisation des prestataires de service), ses éventuels logiciels, ses contentieux (au moins, ses contrôles), mais, tout autant, dans le domaine comptable.

La perception usuelle de l'utilité (et de la nature) de la comptabilité, c'est l'inscription formelle de quantités plus ou moins abstraites dans des documents obligatoires. Or, dès que l'on atteint un certain niveau d'activités (ou de diversités de ces activités), apparaît indispensable un suivi de gestion, relativement "pointu" (en évitant un zèle coûteux et inutile). Ici, l'important, c'est l'aide à la décision, l'information des choix.

On reviendra sur les formes possibles de ces mutualisations. Les informations réunies (et une connaissance de la discipline et de ses métiers) amènent à souhaiter qu'une articulation se trouve entre ces postes Secrétariat Comptable / Master et des Cabinets Comptables. La formule de cette articulation est à définir (avec les Experts ...).

Mais, on pense à deux aspects :

- ✗ l'association de structures bénéficiant du Secrétariat Comptable avec tel ou tel Cabinet de son choix
- ✗ le contact d'échanges entre le poste Master et les Experts, nourrissant la connaissance réciproque du milieu spécifique et de la discipline de gestion.

D - UN IMPORTANT EFFORT POUR LA FORMATION CONTINUE

Quatre remarques;

- la multiplication - aujourd'hui regardée avec un certain recul critique - des formations initiales de "gestion de projet culturel" ne répond, en fait, pas aux besoins "de base" tels qu'abordés au cours de cette mission. Ces formations, sans doute trop nombreuses au regard des emplois réels nécessaires ou possibles, préparent à l'exercice des responsabilités d'administration entendue au sens large. Leur qualité n'est pas en cause. Mais, outre leur non adaptation aux aspects évoqués, ils ne sont qu'une préparation qui ne prendra sens, progressivement et pour chacun, que dans l'exercice effectif de cet "étrange métier", l'administration, rigoureuse et passionnée, du spectacle.

- c'est "sur le terrain", en autodidacte, avec, parfois, des stages lointains, que se sont formés la plupart de ceux qui assurent actuellement les tâches comptables, sociales. Même lorsqu'ils ont le sentiment d'y arriver "pas si mal", la demande de formation (et d'entretien-développement des compétences) est forte
- l'intervention de Secrétariats Comptables (ou toute autre solution) peut mettre en cause ou en situation difficile des collaborations actuelles dont les liens humains avec les expériences ne sont pas anodins
- les Secrétariats Comptables eux-mêmes ne deviendront et ne demeureront efficaces qu'à la condition du développement-entretien dit ci-dessus (là, c'est l'expérience de formateur qui "parle").

De sorte que :

- ✗ la mise en place de logiques de formation est indispensable, pour tous les publics dits ci-dessus (y compris, au sens large, pour permettre d'éventuelles reconversions)
- ✗ ces logiques doivent s'installer dans une continuité, en privilégiant - ici, maintenant - les formules brèves mais fréquentes (les stages longs existent, au loin)
- ✗ la proximité - la possibilité d'accéder facilement, sans délais de transports excessifs - serait un plus considérable
- ✗ une "veille" juridique, sociale, économique - largement souhaitée lors des entretiens - accompagnerait très positivement ce volet formation. (Faut-il envisager un poste spécifique ? S'appuyer sur le volet C ? Développer cette notion à partir des Pôles régionaux ? Envisager des collaborations inter régionales ?)

Un GFE Culture trouverait certainement son utilité. Avec l'indispensable présence, et participation à la réflexion et aux mises en place, de l'AFDAS.

E - DES FORMULES "RESSOURCES-SERVICES" ...

Les tâches de secrétariat, matérielles, sont prenantes. Envahissantes, parfois. Le papier, la communication, les dossiers ... Si nul (ou presque) ne rechigne à en assurer sa part, elles occupent une place importante pour des collaborateurs (parfois salariés, souvent bénévoles) au détriment d'autres missions (véritable relationnel, organisation de diffusion), peut-être plus gratifiantes (on aurait tort de sous estimer cette éternelle tension entre le bureau et l'atelier ...), certainement indispensables.

La possibilité de mieux organiser toute une préparation et un accompagnement de diffusion est, généralement, souhaitée. Il ne s'agit pas seulement des aspects matériels. La définition de "cibles", la connaissance grandissante des réseaux et de leur actualité, la continuité des efforts et le maintien-reliance des contacts sont des enjeux forts.

A la différence des aspects nécessairement personnalisés, du travail de conviction et de création de liens que "diffusion" signifie et qui ne peuvent être délégués ou partagés, il doit être possible de mettre en place des "systèmes service", utilisables de façon commune dans ce domaine (qui est, avec celui - proche, en fait - de la relation-communication, l'essentiel du travail secrétaire hors gestion).

Là, non seulement des collaborations mais des outils (matériels et immatériels), des documentations, une "veille" partagés sont envisageables. En pensant une articulation de ces "ressources" avec les acteurs et pôles régionaux dans ces domaines.

Ce service - à l'oeuvre dans d'autres secteurs, d'autres métiers (qu'on songe aux secrétariats médicaux partagés, aux formules de secrétariats à distance qu'utilisent de nombreuses PME et Professions Libérales) - peut s'inscrire dans une construction déjà collective [Rien n'interdit d'imaginer des initiatives directement commerciales, sauf que la question de la solvabilité du marché se trouvera rapidement posée]

D'autant plus qu'ici, à la différence des aspects Secrétariat Comptable, rien n'interdit d'adopter telle ou telle formule de services facturés. Et, que la nécessité de lieux d'exercice, d'espaces de ce travail secrétaire, avec ses outils, peut se marier avec la notion de Pépinière.

Lieux réels, donc, qui peuvent également rendre le service d'accueillir - fut-ce de façon provisoire ou transitoire - l'administration de ceux qui sont dépourvus d'espace administratif minimum.

Des Formes (juridiques) ...

Il n'est pas question, dans le cadre de cette mission, de propositions juridiques exhaustives. Cependant, des éléments d'évidence permettent d'y voir plus clair.

Pépinières ? Le programme est régional. Donc, une réflexion existe sur ces formes et ces possibles.

Production exécutive-déléguée ? Elle est à elle-même sa propre forme.

Secrétariat Comptable + Master ? Double contrainte juridique.

En général, le prêt de main d'oeuvre est rigoureusement réglementé. Hors du cadre légal, il est illicite. Quant à la prestation "libérale" dans le domaine comptables, elle est - hors Experts - absolument proscrite. [On se reportera à l'ordonnance du 19 septembre 1945, modifiée par les lois de août 1994 et février 1995 et à de nombreuses jurisprudences (par exemple, Cassation, N° 3820 / 18 juin 2002). Seuls les Experts peuvent assurer cette tenue libérale des comptes.]

L'autre possibilité, c'est le salariat. Votre salarié peut très légalement tenir vos propres comptes (mais non ceux d'autrui).

La solution, ici, pour partager des collaborations, c'est d'une part qu'elles soient salariées, d'autre part qu'elles soient légalement partagées. Ce que seul permet, dans ce cas, le Groupement d'Employeurs.

[Pour meilleure connaissance de cette formule - sur ses principes, méconnue et confondue avec telle ou telle forme particulière - on peut consulter une abondante littérature technique ou le très complet avis (et rapport) du Conseil Économique et Social sur le sujet (novembre 2002), dans lequel on aura non seulement une présentation et analyse mais de nombreuses positions d'acteurs économiques et sociaux ainsi que les principales critiques ou interrogations. On peut, également, consulter de nombreux sites de Conseils Régionaux qui présentent et soutiennent cette formule.]

Formations ? Notre région a une longue expérience du domaine. Elle met en place des dispositifs depuis de longues années. Elle lance, quand nécessaire, des appels à projet et à candidatures.

Formules Ressources-Services ? On est là dans le domaine commun de la prestation. Et, tout y est possible (sauf les confusions Collectivités/Gestion de fait). Les Pépinières ont été évoquées. Sans-doute une réflexion conjointe de ces possibles (ou programmés) est-elle souhaitable. Par choix et en s'appuyant sur les entretiens menés, on serait assez favorable à des Associations d'associations, par exemple, ou des formules proches.

Parce que, dans tous les cas, il est indispensable que les structures, les compagnies, les groupes d'artistes, non seulement soient partie prenante mais participent directement à la construction et mise en place des systèmes. Toutes les expériences, anciennes ou récentes, dans ce domaine comme dans tant d'autres, montrent que l'"institué" n'a une bonne probabilité de réussite que dans la mesure où, directement ou indirectement, l'institution est le fait des acteurs eux-mêmes.

Les coûts

Les propositions avancées ne forment pas une architecture unique ou précisément définie. Il est donc impossible de donner un "montant prévisionnel".

Cependant, on peut évoquer les données suivantes :

- × un poste salarié, CDI, rémunéré net autour de 1.350 à 1.400 € mensuel coûte, annuellement et en intégrant des frais de mission incontournables dans le cas de partages et déplacements, environ 38.000 €. C'est à peu près le profil envisageable pour les Secrétariats Comptables évoqués.
- × un poste, CDI, rémunéré net autour de 1.800 € mensuel coûte annuellement (mêmes éléments que ci-dessus) environ 46.000 €.

- ✕ les outils nécessaires (investissements matériels et immatériels) correspondant aux postes et mission ci-dessus peuvent représenter, initialement, environ 2.800 € par poste. Et, pour maintenance, documentation, période de stages etc ... environ 2.000 € annuellement.
- ✕ un poste de Secrétariat Comptable peut être en responsabilité de cinq à sept dossiers (c'est à dire être le collaborateur, à chaque fois singulier de cinq à sept entreprises de taille et volume d'activités divers)
- ✕ le poste Master serait, au moins dans un premier temps, unique.

Déterminer le nombre de postes nécessaires, c'est à dire, à ce stade, le nombre d'entreprises culturelles (on propose d'élargir la réflexion au delà du simple cercle Théâtre et Danse) intéressées et prêtes à s'investir est tout à fait impossible. Comme il est tout à fait impossible de prédéterminer précisément la participation (indispensable) de chacun à une partie des coûts globaux (voir ci-dessous Capacité contributive).

Pour les Pépinières comme pour les formules Ressources et leurs éventuels lieux, on utilisera les éléments salariaux dits ci-dessus en les adaptant aux qualifications et tâches envisagées. En général, le coût d'un poste de travail de cette nature est assez bien connu des Services Régionaux, à travers les diverses formules d'aides à l'emploi, souvent d'aide à sa création avec accompagnement décroissant au fur et à mesure de son installation définitive.

La capacité contributive

Vaste question ... Plutôt, deux questions.

La première est celle du volume global réel de moyens disponibles. Et, son évolution prévisible. La seconde, plus complexe, est celle de la part de ce revenu que l'on est prêt à affecter à tel ou tel secteur. C'est à dire, le "prix" psychologique de la satisfaction du besoin.

Dans le domaine spectacle vivant et compagnies indépendantes à vocation professionnelle, deux éléments viennent perturber l'approche économique habituelle. D'une part, l'expérience et le moment de parcours (de "carrière") sont déterminants pour l'évaluation interne (1). D'autre part, le "retour sur investissement" n'a rien d'assuré ni d'automatique. (2)

(1) Il est très important de rappeler que, hors la tranche 0 à 45 k€, les structures qui expriment le besoin (sérieux ou urgent) d'un accompagnement administration de base appartiennent à tous les segments niveau de moyens. Il y a, certainement, un double choix envisageable pour les premières mises en place si elles doivent avoir lieu.

D'une part, des "volontaires", une fois discutées et précisées les formules possibles ainsi que leur accompagnement en moyens publics (jusqu'ici, on n'a pas envisagé l'inexistence de cet accompagnement. Cela fait cependant partie des hypothèses. Peu réalistes.).

D'autre part, des "priorités", selon les critères retenus par les partenaires. Le niveau global de moyens doit-il être un élément critère ? La capacité (ou volonté) contributive annoncée, un autre critère ?

(2) Dans un contexte économique de marché concurrentiel "parfait" (s'il en existe), l'investissement initial consenti, serait-il important au regard des ressources actuelles globales, est un pari sur l'avenir, un pari sur les ressources nouvelles que cet investissement va permettre de dégager. Dans une majorité des cas de création d'entreprise ou d'activité, le créateur a intérêt à se concentrer sur ses spécialités. Les expériences et les études diverses sur la question, prouvent que la volonté de "tout faire", par économie, est plutôt un facteur d'échec. On peut légitimement encourager le porteur de projet à engager des dépenses, mêmes lourdes au regard de ses moyens initiaux, pour mieux développer et mieux réaliser, économiquement et humainement, ses objectifs.

La situation est assez différente dans le domaine spectacle vivant. Le pari des collaborations compétentes dans les domaines non maîtrisés est, au moins à terme court sinon moyen, beaucoup plus hasardeux. Rien ne permet de dire, sinon l'hypothèse indispensable de développer le travail création et relations extérieures (diffusion), que l'investissement initial amènera un développement concomitant des ressources.

Une stratégie plus fréquemment rencontrée, dans ce domaine de "marché de prototypes" (ce que sont chacun des spectacles), serait plutôt de multiplier, relativement, les propositions et courir la chance que l'une d'elles marche, amenant ainsi des ressources nouvelles qui, à leur tour, permettront d'envisager un renforcement des capacités administratives professionnelles. [Il y a, dans ce constat, un encouragement à soutenir l'effort de meilleure organisation administrative. En espérant qu'il permette, outre des efforts plus orientés vers l'artistique et la diffusion, de mieux organiser le rythme des créations, mieux les accompagner dans le temps]

La capacité contributive n'est pas une réalité facile à cerner. On peut simplement émettre l'hypothèse que la participation de chacun (aux coûts généraux des formules retenues) ne saurait excéder le coût du recours à une solution extérieure adaptée, quand elle est possible.

Une hypothèse de manière de procéder. Des étapes ... Un calendrier ?

La mission n'avait pas vocation à dresser liste de volontaires ou de prioritaires. Elle a fait un tour du paysage. Elle débouche sur des propositions et des possibles. Elle ne peut trouver prolongement sans la participation directe des compagnies et une nécessaire prise de position progressive des partenaires publics concernés.

Pour cela, il serait certainement productif, après un premier compte-rendu de ces premiers éléments, que des réunions de travail, à la fois précises et ouvertes, puissent se tenir - par zone, par exemple, pour faciliter la venue, la tenue (nombre) et intégrer un élément de proximité - assez rapidement. Réunions durant lesquelles, avec une meilleure vision des solutions évoquées et des positions des partenaires, les équipes pourraient à la fois enrichir ou infléchir les propositions, commencer de se positionner et, essentiel des essentiels, commencer de s'engager dans un processus de réalisation. Cela, avant l'été.

La dimension formation peut, d'ores et déjà, être étudiée. Une mise en place concertée peut s'envisager pour les premiers mois de 2006 (avec une éventuelle préfiguration "maquette" à l'automne prochain).

La dimension Pépinières est déjà annoncée. Durant que les systèmes ressources feraient l'objet d'une réflexion pragmatique durant les réunions zonées.

La rentrée 2005 serait - sur la base des travaux et rencontres du printemps - le moment des premières mises en place ou des préparations actives (maquettes, dossiers, hypothèses de financement, lancement de recrutement ...).

p.s; On n'a pas évoqué, sauf au détour de la présentation des segmentations "fonctionnelles", l'importante question des "administrateurs", de la place de cette intervention généraliste et impliquée. Dont l'absence, très fréquente, est une faiblesse du milieu compagnies dans notre région (et, je le crains, dans de nombreuses autres).

Cela, parce qu'elle nous semble, cette place singulière, très difficilement partageable. Ma conviction personnelle est triple :

- cette absence est souvent lourde de conséquences. L'usage et les circonstances amènent à s'habituer, à devenir son propre alter ego administrateur (dédoublé singulier ...), à perdre l'intelligence de cette collaboration. Tout en regrettant ne pas avoir cet interlocuteur engagé et distant, ouvert à d'autres aspects, d'autres actualités. Certaines compagnies ont ce poste, peu souvent salarié. Et n'y renonceraient pas facilement. Puis, des propositions originales d'accompagnement associatif, dans cette optique travail, existent à présent
- les partenaires (DRAC / REGION / VILLES ...) peuvent aider à la pérennisation de telles collaborations, d'autant plus indispensables qu'elles correspondent à des expériences aux propositions multiples et à la présence territoriale certaine

- ces "permanences" ne peuvent être au service, directement, de plusieurs structures en même temps. Mais, l'expérience (régionale et plus largement) prouve que de telles collaborations sont utiles (relais, conseils, soutiens) à des structures proches. Qui n'hésitent pas, quand la confiance existe, à s'appuyer, pour leurs propres parcours, sur ces personnes ressources. De sorte que, renforcer ici telle ou telle structure peut participer de conforter plusieurs des acteurs divers d'une proximité géographique ou artistique ou, simplement, humaine. Ce qui, indirectement peut-être mais réellement et sous réserve de l'éthique ailleurs évoquée, participe de la même préoccupation ; au delà des réussites singulières, la santé et le dynamisme d'activités dont on persiste à penser qu'elles sont indispensables.

Conclusion

D'abord, un mot plus personnel. Cette mission a été l'occasion de mieux connaître un milieu assez singulier. De cela, malgré les limites imposées par le temps, je remercie les initiateurs (SYNAVI7627) et le relayeur qu'a été la Région de Haute-Normandie.

En émettant pour premier souhait que la volonté de mieux connaître les situations, les réflexions, les propositions trouve à se prolonger sous quelle forme que ce soit.

Ensuite, qu'il "se passe quelque chose". L'information de la démarche, aussi brève et modeste a-t-elle été, a circulé. Ce qui peut participer à encourager les compagnies elles-mêmes à s'emparer, plus nombreuses, du sujet.

Enfin, que circulent mieux les réflexions et les témoignages d'expérience. Les entretiens en ont révélé aussi bien la richesse que le caractère "non convenu".

Entre les compagnies ... et vers ces partenaires indispensables que sont les collectivités, la déconcentration d'Etat, les autres acteurs sociaux.

Peut-être s'agit là, aussi, d'une question d'écoute.

MARS 2005

ÉTUDE DE FAISABILITÉ D'UN SYSTÈME DE MUTUALISATION
DES CHARGES ADMINISTRATIVES DES COMPAGNIES PROFESSIONNELLES
DU SPECTACLE VIVANT EN RÉGION HAUTE NORMANDIE

RÉALISÉE PAR ANDRÉ FOUCHE ET VIRGINIE VIGNE

CONTRIBUTION DE VIRGINIE VIGNE

SOMMAIRE

I/ CONTEXTE	p. 3
1/ Cadrage de la demande	p. 3
2/ Méthodologie	p. 3
Binôme	p. 3
Audit de terrain	p. 3
« Population » concernée	p. 4
II/ FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF DES COMPAGNIES	p. 5
1/ Portrait	p. 5
Domaine d'activité	p. 5
Âge	p. 5
Zone de l'activité	p. 5
Lieu de travail	p.6
Ressources	p.6
Types d'aides en 2004	p.7
2/ Organisation de l'activité administrative	p.8
Permanence administrative	p.8
Administration au sens étroit	p.9
Administration au sens large	p.9
Niveau d'équipement en matériel administratif	p.9
3/ Profil des personnes en charge de l'administration	p.10
Régime salarial	p.10
Rythme de travail	p.10
Formation	p.10
4/ Besoins exprimés	p.11
III/ LA MUTUALISATION	p.14
1/ Ce qui existe en région	p.14
2/ Quel type de mutualisation intéresse les compagnies	p.15
Définition des termes	p.15
Où en sont-elles dans leur désir de se mutualiser ?	p.15
3/ Quel type de mutualisation est viable pour l'administration au sens étroit ?	p.16
Quel profil de postes pour quelles tâches ?	p.16
4/ La notion d'accompagnement	p.16
Les intérêts	p.16
La mise en garde	p.17
5/ La notion de services	p.17
Les intérêts	p.17
La mise en garde	p.18
6/ Modalités de gestion	p.19
7/ Le recrutement	p.20
8/ Le financement	p.20
DOCUMENTATION	p.20

I/ CONTEXTE

1/ Cadrage de la demande

A la demande la délégation régionale du Synavi (syndicat national des arts vivants) et du service culturel du Conseil Régional, deux chargés de mission ont été recrutés pour mener une étude de faisabilité d'un système de mutualisation des charges administratives des compagnies professionnelles du spectacle vivant en région Haute Normandie.

La question posée est multiple : il s'agit de

- repérer le fonctionnement administratif des compagnies
- identifier les besoins
- mettre en avant ce qu'elles sont prêtes à partager
- formuler des hypothèses de mutualisation pour les charges sociales, comptables et fiscales au regard de la connaissance et de l'analyse du terrain

Elle s'inscrit dans une démarche de structuration et qualification de l'administration et plus largement de professionnalisation du secteur culturel.

Chacune de ces voies devra être suivie d'une étude de faisabilité et de coût plus approfondie.

2/ Méthodologie

Binôme

Nous n'avons pu baser notre organisation sur l'expérience antérieure d'un travail commun, il nous a fallu un temps de rencontre. Nous avons découvert nos méthodes de travail, nos points forts et nos complémentarités au fur et à mesure des deux mois qui nous étaient impartis.

Le partage de nos expériences et savoirs respectifs a permis de mieux appréhender le champ de l'étude. Des échanges réguliers nous ont permis de valider les principes et les étapes de travail, de confronter les résultats de nos entretiens, de nous questionner mutuellement sur les propositions de mutualisation. Il ressort de notre travail deux rapports d'étude à la fois proches et complémentaires.

Audit de terrain

Des entretiens qualitatifs ont d'abord été menés en face à face avec six compagnies. Les thèmes prédéfinis ont été abordés par des questions ouvertes, pour se placer dans une écoute sans resserrer le dialogue.

Cette première phase a donné suite à un questionnaire quantitatif construit grâce aux réponses obtenues. Il a permis d'interroger davantage de compagnies mais cette fois lors d'entretiens téléphoniques et ainsi d'obtenir une analyse chiffrée de la situation administrative des compagnies puis de leur point de vue sur la mutualisation. Il repose sur le principe de questions fermées. Néanmoins, une place importante a été laissée à leurs commentaires qualitatifs. Dans le temps imparti, nous avons opté pour des rendez-vous téléphoniques plutôt que des rencontres en face à face. Ils sont plus rapides et plus souples à mettre en place.

Les données obtenues ont été traitées dans le logiciel « Sphinx ».

« Population » concernée

Sur 97 compagnies en activité en Haute Normandie, 46 compagnies ont été interrogées par téléphone. Je ne parlerai ci-dessous que des 30 compagnies pour lesquelles j'ai moi-même obtenu les renseignements. A ce titre, les chiffres seront présentés en valeur et non en pourcentage pour éviter toute confusion dans leur interprétation.

Le choix de l'échantillon s'est fait en fonction de l'adresse des compagnies dont je disposais pour prendre en considération tout le territoire haut normand et faire ressortir la diversité des situations depuis les compagnies implantées jusqu'aux compagnies émergentes. Bien que solides, les éléments restent partiels car le sondage n'est pas exhaustif.

II/ FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF DES COMPAGNIES

Il importe de dresser un portrait concret du fonctionnement administratif actuel, de savoir comment les compagnies s'organisent, « se débrouillent », pour que la proposition d'outils mutualisés les accompagne dans leurs démarches artistiques.

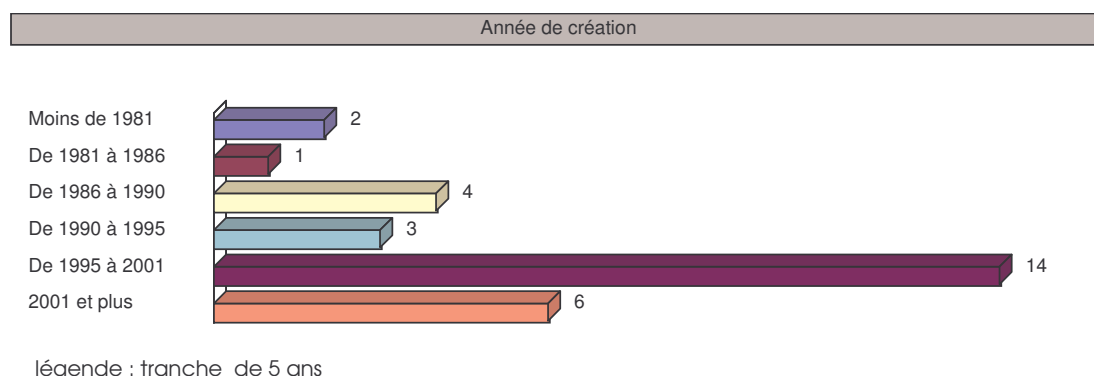
Une lecture synthétique des chiffres de chaque tableau permettra de catégoriser les compagnies pour formuler des solutions adaptées selon chaque niveau de développement.

1/ Portrait

Domaine d'activité

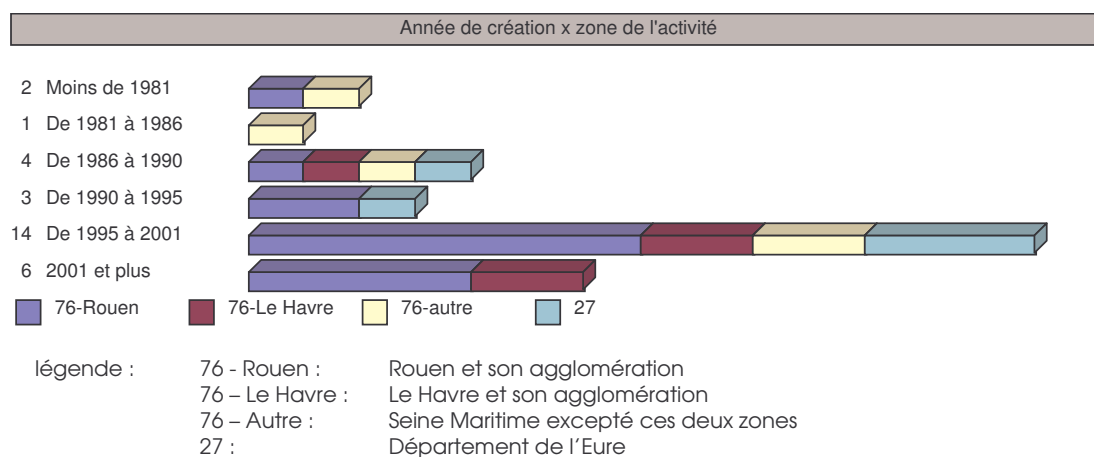
Le théâtre est la discipline artistique citée par 20 des 30 compagnies interrogées. La danse est citée 10 fois. 5 compagnies s'adressent au jeune public. Le théâtre et la danse s'inscrivent dans une pluridisciplinarité qui intègre la musique, les arts de la rue, le cirque, les marionnettes, le conte, le champ des nouvelles technologies et des arts plastiques.

Âge



Les deux tiers des compagnies interrogées ont moins de 10 ans d'âge. 6 d'entre elles ont moins de 4 ans. 1995 correspond à l'année de création « moyenne ».

Zone de l'activité



L'écart d'âge entre les compagnies varie 2 à 25 ans.

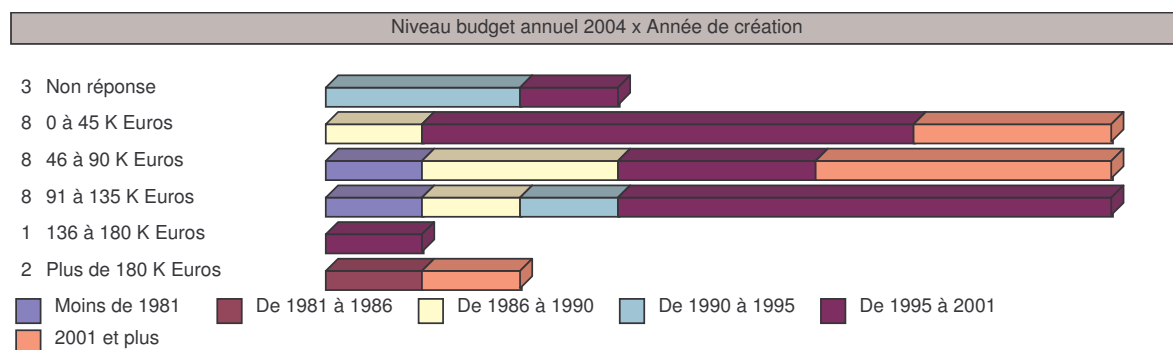
Rouen et son agglomération correspond à la zone la plus investie, 15 des 30 compagnies interrogées y sont basées. Le brassage des compagnies s'y opère toutes générations confondues avec tout de même une concentration des compagnies qui ont moins de 10 ans. Les 15 autres compagnies sont réparties de manière égale sur les 3 autres zones. L'éventail de génération est moins grand sur la zone du Havre et son agglomération. Pour l'Eure et la Seine Maritime (excepté les zones de Rouen et du Havre), les compagnies ont entre 10 et 25 ans.

Lieu de travail

Disposition d'un lieu	Oui, j'accueille des compagnies en résidence	Oui, mais je n'accueille pas de compagnie en résidence	Oui, mais seulement un lieu administratif	Non	TOTAL
Année de création					
Moins de 1981	1	1	0	0	2
De 1981 à 1986	1	0	0	0	1
De 1986 à 1990	1	1	2	0	4
De 1990 à 1995	0	0	1	2	3
De 1995 à 2001	3	3	3	5	14
2001 et plus	1	0	1	4	6
TOTAL	7	5	7	11	30

Les compagnies les plus anciennes disposent généralement d'un lieu. 11 des 20 compagnies qui ont moins de 10 ans disposent soit d'un lieu soit d'un espace administratif. Le reste des compagnies travaille à domicile.

Ressources



Les budgets des compagnies les plus anciennes sont compris entre 46 000 € et 180 000 €. Le niveau de ressources est assez disparate pour les compagnies de moins de 10 ans.

Types d'aides en 2004

Ministère de la Culture – DRAC Haute Normandie

4 compagnies sur 30 sont conventionnées.

La DRAC soutient les actions culturelles de 5 compagnies.

50% des aides sont des aides à la production pour un montant qui peut atteindre 15 000 €.

Conseil Régional Haute Normandie

5 compagnies sont en conventionnement avec le Conseil Régional.

12 des 19 compagnies soutenues reçoivent une aide à la création.

Conseil Général

Le Conseil Général de la Seine Maritime et de l'Eure interviennent auprès de 18 compagnies sur 30 par une aide à la création souvent pour un montant allant jusqu'à 5000 €.

Municipalités

Les villes où sont basées les compagnies interviennent principalement par la mise à disposition de lieux. Elles aident également les compagnies pour leur fonctionnement plus que leurs créations bien que le montant de l'aide au fonctionnement ne soit pas plus significatif que celui de l'aide à la création.

Les compagnies constituent des entités économiques particulières pour qui la rentabilité n'est pas l'objectif premier et l'autofinancement quasi impossible. Les systèmes de financement combinent alors les ressorts de l'économie marchande avec l'intervention correctrice des politiques publiques. Avec le croisement des financements entre Etat et collectivités territoriales, le rôle de la subvention tient une place fondamentale dans le développement culturel. Cependant, les aides accordées sont essentiellement centrées sur les projets artistiques. Les aides municipales, quant à elles, englobent plus souvent le projet et sa structure.

2/ Organisation de l'activité administrative

La question initiale contient le terme générique « administration » alors qu'il est demandé de réfléchir spécifiquement aux possibilités de mutualisation des charges sociales, comptables et fiscales. Les compagnies ont donc été interrogées de telle manière que la gestion de ces tâches puisse être mise en avant. Cependant les tâches administratives qui découlent de l'accompagnement du projet artistique ont largement été exposées et questionnées vis-à-vis de la mutualisation. Pour ne pas trahir les entretiens et les opinions, elles sont également restituées ci-après.

Nous utiliserons alors les termes suivants pour distinguer les deux volets de l'administration :

- **Administration au sens étroit** pour désigner le volet social, comptable et fiscal
- **Administration au sens large** pour désigner l'accompagnement de projet, autrement dit la production.

Permanence administrative

L'essentiel des activités se déroule dans une organisation par projet variable dans la durée. Cependant le volume est tel que les compagnies travaillent tout au long de l'année. Comment s'organisent-elles alors ?

Nombre de personnes/activité permanente	0	1	2	3	Plus de 3	TOTAL
Année de création						
Moins de 1981	1	1	0	0	0	2
De 1981 à 1986	0	1	0	0	0	1
De 1986 à 1990	1	0	2	1	0	4
De 1990 à 1995	3	0	0	0	0	3
De 1995 à 2001	7	3	3	1	0	14
2001 et plus	4	2	0	0	0	6
TOTAL	16	7	5	2	0	30

- 1 des 2 compagnies qui a 25 ans
- 1 des 4 compagnies qui a entre 15 et 20 ans
- Toutes les compagnies qui ont entre 10 et 15 ans
- La moitié des compagnies qui ont moins de 10 ans
- 4 des 6 compagnies qui ont moins de 4 ans

Soit 16 des 30 compagnies développent leurs activités sans permanence administrative.

La question posée quant à la permanence spécifiait « quel que soit le régime salarial » pour ne pas écarter d'emblée les personnes qui travaillent en continu tous types de contrats confondus.

Quand permanence administrative il y a, elle n'est donc pas forcément synonyme d'emploi à plein temps au régime général.

Puisqu'il n'y a pas de permanence, les tâches sont réparties entre deux voire trois personnes. La faible taille des équipes est un paramètre important qui distingue ces entités culturelles des autres structures. Leur fonctionnement repose sur la polyvalence de l'équipe, à la fois autonome, flexible et engagée dans le travail.

Administration au sens étroit

Tâches administratives gérées en interne

Nombre de compagnies		
Tâches	Nb	Fréq
Paye	21	11,5%
Saisie de la comptabilité	21	11,5%
Bilan annuel	13	7,2%
Déclarations fiscales	10	5,5%
Veille juridique et sociale	11	6,0%
Production	30	16,5%
Orientation de la compagnie	30	16,5%
Autre	16	8,8%
Non réponses	30	16,5%
TOTAL	182	100%

Légende : Orientation de la compagnie : prise de décisions quant aux choix à opérer
Non réponses : pas de 2e ou 3e personne

21 des 30 compagnies gèrent la paie et la saisie des pièces comptables en interne. 13 compagnies ont la capacité d'éditer les bilans annuels. Puisque beaucoup de compagnies ne sont pas assujetties à la TVA, les déclarations fiscales ne représentent pas un volume de travail si important.

Par conséquent, de nombreuses compagnies délèguent le volet social, comptable et fiscal de l'administration à des structures extérieures, des cabinets comptables en l'occurrence, qui valident simplement ce qui est fait en interne ou prennent les dossiers entièrement en charge. Les compagnies qui traitent avec « BCBG » (base culturelle et bonne gestion) délèguent aussi le traitement de la paie.

A noter qu'aucune compagnie ne fait appel « Intercachet » à Paris ou « Cagec » à Nantes. Ces deux organismes proposent en effet de gérer l'ensemble du volet social depuis l'édition de bulletin de salaires avec les diverses attestations jusqu'aux déclarations sociales trimestrielles et annuelles.

Administration au sens large

Quand on reprend le tableau « tâches administratives gérées en interne », on peut lire que la production et l'orientation de la compagnie sont toujours gérées en interne. Les choix décisifs sont naturellement pris au sein même de la compagnie. La production est moins technique et surtout directement liée au projet artistique, donc sous la coupole du responsable.

Niveau d'équipement en matériel administratif

La majorité des compagnies ont déclaré avoir un bon niveau d'équipement au regard de ce qu'elles ont à faire actuellement. Mais, pour 14 d'entre elles, le matériel n'appartient pas à la compagnie. Il correspond à un investissement personnel du responsable de la compagnie.

3/ Profil des personnes en charge de l'administration

Il s'agit à présent de préciser quel type de personnes prend en charge l'administration des compagnies.

Régime salarial

Nombre de personnes		
Régime salarial	Nb	Fréq
Régime général	11	18,3%
Intermittent	30	50%
Bénévole	19	31,7%
Total	60	100%

Dans la moitié des cas, les personnes en charge de l'administration ont un régime salarial intermittent. Plus d'un tiers des personnes qui travaillent sur l'administration sont bénévoles. 18% des personnes en charge de l'administration ont un régime salarial général, souvent en « emploi jeunes » avec, en suspens, la pérennisation des postes.

Rythme de travail

Nombre de personnes		
Fréquence de travail	Nb	Fréq
En discontinu	37	63,8%
Mi temps	7	12,1%
Plein Temps	10	17,2%
A la mission	4	6,9%
Total	58	100%

Quel que soit le nombre de personnes qui travaillent sur l'administration, plus de la moitié d'entre elles travaille en discontinu. Tout comme les intermittents, les bénévoles interviennent en discontinu. Ils sont généralement proches des artistes pour lesquels ils travaillent (membres du bureau, famille...)

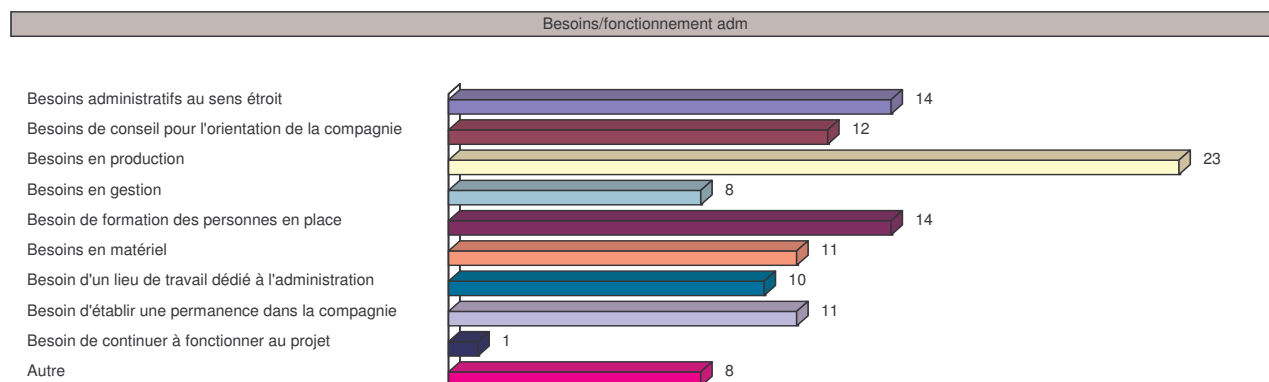
Formation

70% des personnes apprennent le métier sur le terrain. Très peu se forment au cours de leur carrière. Les bénévoles ont souvent des compétences plus affirmées en administration que les intermittents.

4/ Besoins exprimés

Après avoir dressé un état des lieux de l'organisation administrative en place au sein des compagnies tant du point de vue des tâches que celui des personnes en place, l'analyse des besoins exprimés permettra de mieux cibler les solutions de mutualisation à envisager.

Pour mettre en perspective les différents besoins exprimés et les interroger au vu des situations diverses des compagnies, ils sont croisés avec d'autres paramètres tels que le nombre de personnes permanentes, l'âge des compagnies ou encore le niveau du budget annuel.



La demande de prise en charge de l'administration au sens étroit est fréquente mais l'essentielle se situe au sens large bien qu'elle soit déjà gérée en interne.

Le besoin de formation des personnes en place rejoint le fait qu'elles ont pour la plupart appris sur le terrain, souvent de façon partielle. Il se profile alors deux tendances :

- les compagnies qui souhaitent améliorer les compétences de leur personnel pour qu'il approfondisse les tâches prises en charge. Elles gardent alors une maîtrise de l'administration et ne se sentent pas dépossédées.
- Les compagnies qui souhaitent libérer le personnel en charge de l'administration à défaut. Elles récupèrent le temps imparti pour le travail artistique.

Les besoins de conseils pour l'orientation des compagnies incluent les stratégies à adopter pour développer les projets artistiques sur le plan administratif en général.

Ensuite viennent les demandes d'outils informatiques et de lieu de travail dédié à l'administration. Elles se recoupent entre un équipement satisfaisant mais personnel et l'absence d'espace administratif.

Les autres attentes vont vers un pôle ressource administratif, la diffusion, la communication, la coordination, le secrétariat, lieu de construction de décor avec un parc technique de matériel.

Les compagnies envisagent de mettre en place un outil qui permettrait de monter leurs projets, sans pour autant avoir une nouvelle structure à créer. Une structure existante hébergerait les projets et l'identité repose non pas sur elle, mais sur le projet et son porteur, d'autant que les aides accordées iraient directement au projet.

Cette production exécutive déléguée répond aux besoins de souplesse et donc de liberté souvent recherchée par les artistes.

Besoins/fonctionnement adm	Besoins administratifs au sens étroit	Besoins de conseil pour l'orientation de la compagnie	Besoins en production	Besoins en gestion	Besoin de formation des personnes en place	Besoins en matériel	Besoin d'un lieu de travail dédié à l'administration	Besoin d'établir une permanence dans la compagnie	Besoin de continuer à fonctionner au projet	Autre	TOTAL
Nombre de personnes/administration											
1	6	3	8	4	5	3	6	3	0	4	42
2	4	3	8	2	2	2	2	4	1	2	30
3	4	5	6	1	6	5	1	4	0	2	34
Plus de 3	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
TOTAL	14	12	23	8	14	11	10	11	1	8	112

Ici, quel que soit le nombre de personnes prenant en charge l'administration, les besoins se font ressentir dans tous les domaines. En fait les compagnies expriment le besoin d'avoir une personne dédiée à l'administration.

Quand bien même une ou deux personnes prennent en charge l'administration, les compagnies expriment des besoins administratifs au sens étroit. Elles envisagent de décharger les personnes en place de ce volet pour qu'elles se consacrent uniquement au développement de projets.

Besoins/fonctionnement adm	Besoins administratifs au sens étroit	Besoins de conseil pour l'orientation de la compagnie	Besoins en production	Besoins en gestion	Besoin de formation des personnes en place	Besoins en matériel	Besoin d'un lieu de travail dédié à l'administration	Besoin d'établir une permanence dans la compagnie	Besoin de continuer à fonctionner au projet	Autre	TOTAL
Année de création											
Moins de 1981	1	0	2	1	0	0	0	2	0	0	6
De 1981 à 1986	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
De 1986 à 1990	1	3	4	0	1	2	0	1	0	1	13
De 1990 à 1995	2	1	2	1	1	1	1	2	0	2	13
De 1995 à 2001	6	7	10	4	8	5	5	5	0	2	52
2001 et plus	3	1	5	2	4	3	4	1	1	2	26
TOTAL	14	12	23	8	14	11	10	11	1	8	112

Parce qu'elles sont les plus nombreuses, les compagnies qui expriment le plus de besoins ont moins de 10 ans. Elles sont en phase de développement.

Besoins/fonctionnement adm	Besoins administratifs au sens étroit	Besoins de conseil pour l'orientation de la compagnie	Besoins en production	Besoins en gestion	Besoin de formation des personnes en place	Besoins en matériel	Besoin d'un lieu de travail dédié à l'administration	Besoin d'établir une permanence dans la compagnie	Besoin de continuer à fonctionner au projet	Autre	TOTAL
Niveau budget annuel 2004											
Non réponse	1	0	1	2	0	1	1	2	0	1	9
0 à 45 K Euros	4	4	8	2	4	4	4	2	1	1	34
46 à 90 K Euros	3	3	6	1	5	3	2	2	0	2	27
91 à 135 K Euros	4	5	6	1	5	2	2	5	0	2	32
136 à 180 K Euros	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	4
Plus de 180 K Euros	2	0	1	1	0	0	0	0	0	2	6
TOTAL	14	12	23	8	14	11	10	11	1	8	112

Plus les compagnies ont de faibles budgets, plus elles sont en demande de part l'absence de personne en place.

Une brève synthèse des chiffres exposés ci-dessus ouvre des pistes de réflexion.

Le constat de la diversité des attentes en terme de mutualisation administrative amène la question d'un outil multiple.

Les compagnies qui sont le plus en attente vis-à-vis de la mutualisation d'outils administratifs sont les plus jeunes. Parce qu'elles sont en phase développement, les besoins administratifs sont exprimés à tous les niveaux. Sans chercher à établir une permanence, elles formulent une demande de personnel dédié à l'administration et de moyens en conséquence.

Pour cette catégorie de compagnies, la mutualisation de moyens administratifs passerait par la création de postes et serait un « marche pied » sur lequel elles s'appuieraient pour évoluer.

Les compagnies plus établies expriment des demandes pour professionnaliser et renforcer une administration déjà existante et ainsi envisager des projets plus ambitieux.

Pour elles, la mutualisation répondrait à d'autres attentes: non pas des postes mais des conseils via un « pôle ressource » auquel les personnes en place pourraient avoir recours.

Pour tous les responsables artistiques, la prise en charge de l'administration dans le cadre de la mutualisation dégagerait à l'évidence une responsabilité assumée par défaut, octroierait du temps supplémentaire pour la création, déploierait des moyens et des ressources qui ouvre de nouvelles perspectives. Ils auraient par ailleurs l'assurance d'avoir une structure en conformité vis-à-vis des instances sociales et juridiques.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue que l'administration doit être envisagée avec une certaine flexibilité puisqu'elle est rythmée par la périodicité des projets artistiques.

III/ LA MUTUALISATION

Une fois réunies les données relatives à la situation des compagnies, il s'agit alors de formaliser un concept qui se propose de répondre aux questions : Quoi ? Pour qui ?

- Quoi ? C'est-à-dire quels types d'actions à envisager ?
- Pour qui ? Un projet pour quels usagers ?

La question de départ étayée des entretiens menés avec les responsables artistiques dégage 4 objectifs à la mutualisation administrative :

- La professionnalisation de la gestion administrative
- L'économie de moyens administratifs en terme d'emplois et de matériels
- Un outil démocratique accessible à tous
- Un tremplin vers l'autonomie

1/ Ce qui existe en région

Plusieurs formes de mutualisation sont déjà à l'œuvre sur le territoire haut normand. La prise en compte de l'existant enrichira les réflexions quant aux outils que les compagnies ont elles-mêmes développés pour économiser leurs moyens ou encore professionnaliser la gestion administrative.

- « BCBG » (base culturelle et bonne gestion) s'est constitué en groupement d'employeur pour mettre du personnel à la disposition de ses adhérents. Les salariés mutualisés interviennent sur la gestion administrative au sens étroit.
- Le Safran est un collectif d'artistes qui partage un lieu de travail et de programmation. Il a développé une capacité d'accompagnement et de production des projets accueillis.
- Les compagnies qui mettent leur lieu à disposition d'autres compagnies mutualisent de fait leurs outils : l'espace de travail, le matériel, mais également les compétences et l'expérience des personnes en place qui conseillent et accompagnent.
- Deux compagnies ont partagé un poste administratif. Les rythmes de travail étaient suffisamment bien répartis pour que la personne mutualisée mette l'accent sur la première puis sur la seconde compagnie. Elles ont également eu le projet de mutualiser un espace de travail sans suite à ce jour.
- En 1995, une compagnie s'est constituée en association afin de permettre à plusieurs porteurs de projets artistiques de l'exploiter, évitant la création d'une structure à chaque nouveau projet.

2/ Quel type de mutualisation intéresse les compagnies ?

Définition des termes

La liste des formes de mutualisation à partir de laquelle les compagnies se sont prononcées induit différents axes aux problématiques similaires, c'est pourquoi ils sont regroupés autour de deux notions : celle de l'accompagnement et celle des services.

La notion d'accompagnement

- Le poste partagé à domicile
 - ➔ Les compagnies expriment la nécessité d'une proximité, d'être placées au cœur du dispositif.
- Le poste hébergé au sein d'une compagnie et à disposition d'autres compagnies
 - ➔ Elles se regroupent, s'organisent entre elles et soulèvent donc la question des affinités indispensables pour se mutualiser.
- Une structure créée et gérée par un ensemble de compagnies
 - ➔ L'outil de mutualisation émane des compagnies ; elles ont un droit de regard sur lui et le façonnent.

La notion de services

- Une structure extérieure aux compagnies
 - ➔ Les compagnies sont déchargées de la gestion de l'outil ; il leur est mis à disposition. Un espace administratif commun est créé avec un certain nombre de personnes à disposition.
- Un pôle ressource
 - ➔ Plus qu'une mutualisation administrative, les compagnies sont demandeuses d'informations proches qui puissent les guider, les orienter dans le domaine administratif. Il s'agit d'une mutualisation de connaissances.

Où en sont-elles dans leur désir de se mutualiser ?

Quasiment l'unanimité des compagnies interrogées se dit intéressée par la démarche « MAIS » à certaines conditions. Elles tiennent à garder leur espace de liberté et d'autodétermination.

Leur identité doit être préservée à tout prix. Il leur est essentiel que la personne en charge de l'administration ait des affinités avec le projet artistique, que les compagnies entre elles se sentent également proches dans le cas d'un partage au sein d'une structure, que les propositions cassent l'isolement géographique pour certaines enfin, que la mutualisation ne devienne pas une obligation de la part des partenaires publics .

En théorie, tout est mutualisable d'un point de vue administratif. Pourtant elles ne sont pas forcément prêtes à imaginer un autre mode de fonctionnement que celui de développer leur structure autonome et indépendante.

Tous domaines d'activités et âges confondus, les compagnies expriment le souhait de mutualisation sous forme de poste à domicile pour répondre à des besoins en administration au sens étroit et large. Flexible et mobile, la personne partagerait son temps de travail entre plusieurs compagnies qui opèrent dans un autre domaine artistique pour s'ouvrir à d'autres expériences mais surtout pour éviter la concurrence entre les projets.

Elles expriment le besoin d'un accompagnement administratif de proximité. Plus généralement, elles sont dans la recherche d'un tandem idéal artiste - administrateur qui comprenne, cadre, propose.

Par ailleurs, certaines compagnies réfléchissent à regrouper les structures qui travaillent dans un même domaine pour créer une synergie et renforcer leur identité commune (pôle jeune public ou pôle arts de la rue).

3/ Quel type de mutualisation est viable pour l'administration au sens étroit ?

Quel profil de postes pour quelles tâches ?

Les différentes articulations exposées ci-dessous s'appuient sur la répartition des tâches qu'André Fouché argumente. La segmentation des tâches sociales, comptables et fiscales, avec le niveau de compétences requis pour chacune d'entre elles, se présente de la manière suivante :

- Niveau I : secrétaire comptable
- Niveau II : chef comptable / secrétaire de direction
- Niveau III : expert comptable / directeur / personne ressource

Il convient ensuite de l'adapter aux besoins des compagnies qui, elles, fonctionnent avec une petite équipe moins hiérarchisée.

Les niveaux I et II peuvent tout à fait être regroupés. Dans l'absolu, le niveau III peut prendre en charge le niveau II mais il est préférable que les postes de niveaux III ne soient dédiés qu'aux fonctions de veille et de conseils.

L'administration pourra se structurer et se qualifier en référence à ces deux catégories.

Par ailleurs, la mutualisation des emplois nécessite une organisation rigoureuse du temps de travail.

Ces précautions énoncées, nous étudions désormais les intérêts que présentent les deux notions de mutualisation et leurs limites.

4/La notion d'accompagnement

Ce type de mutualisation apporterait une solution en priorité aux compagnies sans personnel dédié à l'administration.

Les intérêts

Organisation de l'administration en place

La mutualisation se base sur les outils existants. Ils sont évalués, réajustés si besoin, mis en conformité.

Personnalisation de l'administration

Les documents sont traités et classés sur place. La comptabilité peut être tenue à un rythme hebdomadaire ou mensuel et peut alors servir d'outil de gestion. Conseils en direct quant à la gestion des cachets intermittents

Vers l'autonomie

Elles développent leurs propres outils.

Un salarié à disposition

Le salarié vient sur le lieu de travail quand il y en a un ou au domicile du responsable artistique.

L'expert comptable

Il vient mettre en place le système comptable, social, puis supervise le travail des salariés. Il assure la veille juridique et sociale, prépare les documents annuels. Il est le référent.

C'est lui qui, au regard des demandes des compagnies, sera en charge d'évaluer et ajuster le temps de travail nécessaire en fonction du volume d'activité.

Il se déplace ponctuellement.

La mise en garde

La démultiplication des coûts

Un équipement minimum est nécessaire. Les plus fragiles ne peuvent pas faire l'effort d'investissement. Celles qui n'ont pas un volume d'activités suffisamment important ne voient pas l'intérêt d'investir et ne font pas appel à ce type de mutualisation.

Coût approximatif de l'équipement du poste

Ordinateur :	1300 €
Licence d'exploitation :	250 €
Logiciel de comptabilité	250 €
Logiciel de paie « spaiectacle »	500 € (Plafond masse salariale annuelle : 10000 €)
Maintenance annuelle de « spaiectacle » :	250 € (18 appels)
Total :	2550 €

Des outils homogènes

L'organisation est mise en place pour chaque compagnie : les outils devront être homogènes pour faciliter et accélérer les paramétrages puis l'utilisation.

La nécessité d'un lieu de travail

En théorie le salarié peut se déplacer au domicile du responsable artistique si la compagnie n'a pas d'espace administratif. Cette réalité présente bien des inconvénients. Une confusion des relations s'imisce. Un lieu de vie familial est difficilement compatible avec un lieu de travail.

La mobilité du salarié

Les frais de déplacement et temps de transport journaliers viennent alourdir le fonctionnement. C'est le salarié qui est en réseau pas les compagnies.

Cette forme de mutualisation s'adresse aux compagnies disposant d'un espace de travail et de moyens suffisants pour s'équiper.

Elle répond aux objectifs suivants :

- La professionnalisation de la gestion administrative
- L'économie de moyens administratifs concernant les emplois
- Un tremplin vers l'autonomie

Mais elle ne permet ni l'économie de matériels ni l'accessibilité à tous.

5/ La notion de services

Ce deuxième type de mutualisation s'adresserait aux compagnies qui souhaitent renforcer l'administration en place ainsi qu'aux compagnies démunies et serait un outil complémentaire à l'accompagnement. Il s'agira de proposer des services de proximité. Cette articulation peut s'envisager dans la mesure où les compagnies sont habituées à déléguer l'administration au sens étroit à des structures extérieures.

Les intérêts :

Un lieu dédié à la mutualisation

Un espace de travail dans chacune des 4 zones géographiques positionnerait de manière égalitaire chaque compagnie face à la mutualisation.

Il serait une base de travail où la compagnie retrouve régulièrement son collaborateur.

Une mixité des professions

L'espace héberge les postes de niveau I/ II et III qui se tiennent informés et se stimulent.
C'est l'assurance d'une conformité juridique constante.

L'accessibilité à tous

L'espace est équipé et fonctionnel, mutualisé, les compagnies n'ont pas d'investissement préalable à envisager. Elles peuvent toutes bénéficier des outils administratifs pour développer leurs projets.

L'économie de moyens

Les coûts d'équipement et le paramétrage des outils, sont relatifs au nombre de poste créés et non à celui des compagnies.

Un lieu ressource

L'expert y est basé, il propose des rendez-vous conseils qui peuvent aider les responsables dans l'orientation de leur compagnie.

Dans un second temps, l'espace peut devenir un lieu d'accueil, d'échanges et de formation, jouer le rôle d'un centre d'information notamment en mettant à disposition un fonds documentaire.

La mise en garde

L'éloignement

Les compagnies devront dépasser l'appréhension de l'éloignement et mettre en place une nouvelle démarche de communication.

La mobilité du personnel

Les déplacements réguliers sur site sont indispensables pour tenir les réunions étapes, intégrer le personnel administratif à l'équipe artistique, suivre le travail en cours.

Le sous emploi

L'irrégularité des projets induit une fluctuation du volume des missions qu'il faudra absorber.
la mutualisation demande aux compagnies à la fois de quantifier et planifier leur travail puis de s'y tenir.

Les délais de mise en place

La création ou l'aménagement de locaux nécessitent un investissement de mise en route non négligeable.

Multiforme, ce type de mutualisation s'adresse à toutes les compagnies quel que soit leur stade de développement et complète les mesures d'accompagnement.

Il répond aux objectifs suivants :

- La professionnalisation de la gestion administrative
- L'économie de moyens administratifs en terme d'emplois et de matériels
- Un outil démocratique accessible à tous
- Un tremplin vers l'autonomie

6/ Modalités de gestion

La forme juridique doit intégrer une donnée incontournable : seul un expert comptable est habilité à tenir des comptes de manière libérale. Les tâches comptables doivent alors impérativement être traitées par un salarié interne à la structure. Deux solutions en découlent :

1/

Les compagnies peuvent directement employer le salarié. Placé sous la responsabilité de chacune d'entre elles, il cumulerait les temps partiels unique et les bulletins de paie. Le multi salariat induit une situation inconfortable et une insécurité.

L'expert, qui a un rôle de consultant, ne peut être directement rattaché aux compagnies.

Cette solution est donc partielle.

2/

Il est préférable de placer les salariés sous l'égide de la mutualisation.

L'association qui héberge les salariés et facture aux compagnies des prestations comptables doit être écartée d'emblée. Elle peut être en concurrence avec le secteur commercial car le statut permet de proposer des tarifs inférieurs à ceux qui pourraient être pratiqués dans le secteur privé. Outre la concurrence directe aux experts, la comptabilité est là encore tenue par des salariés externes aux compagnies et retombe dans la même illégalité juridique.

Si une association est envisagée, elle devra être dirigée par un expert comptable.

Le groupement d'employeur permet de contourner ce problème. Le tableau ci-dessous détaille ses modalités.

Si des postes sont créés et aménagés au sein des compagnies, le groupement n'aura besoin que d'une adresse postale. Si par contre, une mutualisation se met en place via des espaces de travail, il pourra y élire domicile.

Fonction	Association loi 1901 qui permet à des structures de se regrouper pour embaucher des salariés. Il répond à des besoins pérennes. La structure est utilisatrice et solidairement responsable de la gestion du groupement.
Quel employeur	Toute personne physique ou morale quel que soit son activité et sa forme juridique
Quels avantages pour l'employeur	- Avoir recours à une main d'œuvre qualifiée et stable - Supporter des frais salariaux en proportion de l'utilisation de la main d'œuvre et des frais de gestion réduits au minimum - Pérenniser un emploi qualifié qu'un employeur seul n'aurait pu garantir
Quels avantages pour le salarié	- Sécurité de l'emploi - Unicité d'employeur entraînant une simplification administrative - Un contrat de travail unique - Enrichissement des connaissances du fait de la diversité des employeurs
Formalités	- Elaborer et déposer des statuts - Dresser une liste des adhérents - Effectuer une déclaration d'association à la préfecture - Informer la DDTEFP si les adhérents ne relèvent pas de la même convention collective

7/ Le recrutement

L'un des objectifs de la mutualisation étant de structurer et qualifier l'administration, le recrutement des salariés sera cadré. Soit le comité de pilotage de la mutualisation procède au recrutement, soit les compagnies recrutent elles-mêmes sur la base d'un cahier des charges préalablement établi.

8/ Le Financement

Enfin, on pourra répondre à la question du financement des outils de mutualisation administrative après un recensement complet des besoins de l'ensemble des compagnies en activité sur le territoire. La population retenue pour cette étude n'est pas exhaustive, elle ne représente qu'un échantillon. Il faudra ensuite doser la capacité des compagnies à participer au financement des outils de mutualisation.

DOCUMENTATION

Menger Pierre-Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Le Seuil, 2002

Mollard Claude, *L'ingénierie culturelle*, PUF, « Que sais-je », 2^e édition 1999

Débats d'orientation « le spectacle vivant et les métiers artistiques » qui ont eu lieu à l'Assemblée Nationale le 9 décembre 2004 et au Sénat le 1^{er} février 2005

Développement Culturel, Bulletin du Département des Etudes et de la Prospective n° 145, septembre 2004